

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FLORES MARIA DEL CARMEN  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FACATATIVÁ 2024-2028

OSCAR ALBEIRO PATIÑO GUTIÉRREZ  
MAYERLY JOHANA VILLALBA CASTRO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FACATATIVA  
2024

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FLORES MARIA DEL CARMEN  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FACATATIVÁ 2024-2028

OSCAR ALBEIRO PATIÑO GUTIÉRREZ  
MAYERLY JOHANA VILLALBA CASTRO

Asesor:  
BENJAMIN ANDRES MANJARRES ZARATE  
Magister en administración de organizaciones

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FACATATIVA  
2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Facatativá,

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias quienes nos impulsan a ser mejores cada día y nos ayudan a levantarnos en cada caída.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestro tutor Benjamín Andres Manjarres Zarate por su paciencia, constancia y comprensión durante este proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. TÍTULO.....	12
2. AREA, TEMA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
3.1. Descripción del Problema .....	14
3.2. Formulación del problema.....	15
3.3. Sistematización del problema .....	15
4. OBJETIVOS.....	16
4.1 Objetivo General .....	16
4.2 Objetivos específicos .....	16
5. JUSTIFICACIÓN.....	17
6. MARCO REFERENCIAL.....	19
6.1 Marco Teórico .....	19
6.1.1 Administración Estratégica y las seis D`s de la estrategia .....	19
6.1.3 Pruebas para evaluar la estrategia .....	23
6.2 Marco conceptual.....	25
6.3 Marco geográfico .....	28
6.4 Marco institucional .....	30
6.5 Marco legal .....	32
7. DISEÑO METODOLÓGICO .....	34
8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA .....	37
8.1.1 Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM .....	37
8.1.2 Matriz de Perfil Competitivo .....	39
8.1.3 Matriz de evaluación de factores externos EFE .....	40
8.1.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	42
8.2.1 Perfil de capacidad interna PCI.....	45
8.2.2 Matriz de evaluación de factores internos EFI .....	47
8.2.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	48
8.2.4 Hoja de trabajo DOFA .....	51
9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA FLORES MARÍA DEL CARMEN .....	52

10. PLANES DE ACCIÓN PROPUESTOS PARA FLORES MARIA DEL CARMEN 2024-2028.....	72
11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FLORES MARIA DEL CARMEN ....	83
12. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO FLORES MARÍA DEL CARMEN 2024-2028.....	88
CONCLUSIONES .....	93
RECOMENDACIONES .....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.....	38
Tabla 2. Competidores Directos Flores María del Carmen .....	39
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo Flores María del Carmen.....	40
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos EFE Flores María del Carmen .....	41
Tabla 5. Matriz de Análisis 5 Fuerzas de Michael Porter Flores María del Carmen .....	43
Tabla 6. Perfil de capacidad interna PCI Flores María del Carmen .....	46
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos EFI Flores María del Carmen.	47
Tabla 8. Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción PEYEA Flores María del Carmen .....	48
Tabla 9. Hoja de Trabajo FODA Flores María del Carmen .....	51
Tabla 10. Identificación de factores de cambio Flores María del Carmen .....	52
Tabla 11. Calificación matriz Flores María del Carmen.....	60
Tabla 12. Clasificación de Variables Estratégicas según método MICMAC .....	63
Tabla 13. Vectores Direccionadores de Futuro Flores María del Carmen .....	65
Tabla 14.. Matriz FODA Flores María del Carmen.....	70
Tabla 15. Estrategias propuestas para Flores María del Carmen 2024-2028.....	71
Tabla 16. Plan de Acción Estrategia 1 Flores María del Carmen.....	72
Tabla 17. Plan de Acción Estrategia 2 Flores María del Carmen.	73
Tabla 19. Plan de Acción Estrategia 4 Flores María del Carmenuente .....	74
Tabla 20. Plan de Acción Estrategia 5 Flores María del Carmen.....	74
Tabla 21. Plan de Acción Estrategia 6 Flores María del Carmen.....	75
Tabla 22. Plan de Acción Estrategia 7 Flores María del Carmen.....	75
Tabla 23. Plan de Acción Estrategia 8 Flores María del Carmen.....	77
Tabla 24. Monitoría Estratégica: Estrategia 1 Flores María del Carmen.....	78
Tabla 25. Monitoría Estratégica: Estrategia 2 Flores María del Carmen.....	79
Tabla 26. Monitoría Estratégica: Estrategia 3 Flores María del Carmen.....	79
Tabla 27. Monitoría Estratégica: Estrategia 4 Flores María del Carmen.....	80

Tabla 28. Monitoría Estratégica: Estrategia 5 Flores María del Carmen.....	80
Tabla 29. Monitoría Estratégica: Estrategia 6 Flores María del Carmen.....	81
Tabla 30. Monitoría Estratégica: Estrategia 7 Flores María del Carmen.....	81
Tabla 31. Monitoría Estratégica: Estrategia 8 Flores María del Carmen.....	82
Tabla 32. Matriz correlación Flores María del Carmen. ....	84
Tabla 33. Matriz axiológica Flores María del Carmen.....	85
Tabla 34. Presupuesto por Estrategia Flores María del Carmen .....	88
Tabla 35. Presupuesto por Estrategia responsabilidad de los socios .....	90
Tabla 36. Ingresos Flores María del Carmen. 2020 – 2023 .....	91
Tabla 37. Proyección de Ingresos 2024 – 2028.....	91
Tabla 38. Indicadores financieros proyectados.....	92
Tabla 39. Evaluación Financiera Plan Estratégico.....	92

## LISTA DE GRAFICAS

Figura 1. Mapa de localización Flores María del Carmen .....	29
Figura 2. Clasificación del número de empleados por modalidad de contrato .....	31
Figura 3. Gráfico PEYEA Flores María del Carmen .....	50
Figura 5. Cruz de ejes de Peter Schwartz FLORES MARÍA DEL CARMEN.....	66
Figura 6. Mapa Estratégico Flores María del Carmen .....	86
Figura 7. Mapa de procesos Flores María del Carmen .....	87

## INTRODUCCIÓN.

El siguiente proyecto de investigación se adelanta en la organización Flores María del Carmen S.A ubicada en Facatativá Cundinamarca y se sustenta en el diseño de un plan estratégico para el periodo 2024-2028, a partir de la aplicación de los siguientes pasos o fases fundamentales para su elaboración y consolidación: análisis de la situación interna y externa de la organización, estudio estructural de variables estratégicas a través de las metodologías MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación), IGO (Importancia y Gobernabilidad), poder /interés de actores, así como, formulación de escenarios mediante la metodología de la cruz de ejes de Schwartz, la propuesta de las estrategias, planes de acción, Monitoría estratégica, mapa estratégico y evaluación financiera del plan estratégico en general.

Teniendo en cuenta lo anterior se evidencian los aspectos teóricos desarrollados durante la formación como administradores de empresas, enfocado hacia la consolidación del direccionamiento estratégico de la organización FLORES MARÍA DEL CARMEN, con la principal razón de ser en una organización, para que alcance sus metas de supervivencia, crecimiento y generación de valor, de manera sostenible, eficaz y eficiente.

## 1. TÍTULO

Plan estratégico para la empresa Flores María del Carmen ubicada en el municipio de Facatativá 2024-2028

## 2. AREA, TEMA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**ÁREA:** Gestión, emprendimiento y organizaciones sociales del conocimiento y el aprendizaje.

**LÍNEA:** Desarrollo Organizacional y Regional

**TEMA:** Planeación y Control Estratégico

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 3.1. Descripción del Problema

Flores María del Carmen fue creada en el año 2015, como fruto del esfuerzo y la constancia del trabajo de la señora María del Carmen fundadora de la empresa, quien siempre estuvo inmersa en la agricultura; la empresa lleva su nombre en honor a su fundadora es una empresa familiar cuyo objetivo es expandir sus cultivos, pretendiendo ser pioneros en la producción del cardo azul o *eryngium* en el municipio de Facatativá.

Para el año 2022 de acuerdo con los balances de producción de la compañía se produjeron un total de 60.000 unidades o tallos cortados, considerándose como el producto estrella de la compañía ya que representa el 92% de sus ingresos operacionales, lo que permite considerarla en la fase de negocio de crecimiento.

Sin embargo, de acuerdo con el reporte de 2022 de Asocolflores el sector floricultor logro un crecimiento del 19,1 % respecto al año anterior por lo que se hace necesario desarrollar un plan estratégico corporativo para la empresa Flores María del Carmen, el cual permita identificar y posicionar las líneas de productos más rentables de la compañía, no sólo en los mercados nacionales sino internacionales. De este modo, se hace necesario visualizar el escenario apuesta futuro más conveniente para la organización de acuerdo al crecimiento de su sector y la proyección hacia el año 2028, teniendo presente el reconocimiento de los factores internos y externos que afectan a Flores María del Carmen en la actualidad, así como, la identificación de las alternativas estratégicas, proyectos estratégicos, Monitoría estratégica y factibilidad estratégica y financiera, que garantice el crecimiento y la sostenibilidad económica, social y ambiental de sus operaciones en el corto, mediano y largo plazo.

### 3.2. Formulación del problema

¿Qué elementos definen el plan estratégico propuesto para la empresa Flores María del Carmen ubicada en el municipio de Facatativá, durante el periodo 2024-2028?

### 3.3. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual interna y externa de la empresa Flores María del Carmen?
- ¿Qué escenarios, estrategias y tácticas se proponen a la empresa Flores María del Carmen para el periodo 2024-2028?
- ¿Qué planes de acción se requieren para desarrollar las estrategias propuestas según el escenario elegido?
- ¿Qué sistemas de control estratégico e indicadores de gestión se proponen para realizar el seguimiento a las estrategias propuestas para la empresa Flores María del Carmen?
- ¿Cuál es la viabilidad financiera del plan estratégico propuesto para la empresa Flores María del Carmen durante el periodo 2024-2028?

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo General

Formular el plan estratégico para la empresa Flores María del Carmen ubicada en el municipio de Facatativá correspondiente al periodo 2024-2028.

### 4.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar los factores internos y externos que influyen directa e indirectamente en la empresa Flores María del Carmen.
2. Identificar el escenario apuesta y las alternativas estratégicas para la empresa Flores María del Carmen, correspondiente al periodo 2024-2028.
3. Proponer los planes de acción necesarios para la implementación de las estrategias formuladas según el escenario apuesta elegido.
4. Establecer un sistema de indicadores de gestión y control estratégico para la empresa Flores María del Carmen.
5. Analizar financieramente la viabilidad de la implementación del plan estratégico propuesto para la empresa Flores María del Carmen.

## 5. JUSTIFICACIÓN

El siguiente proyecto de monografía se realizará con el fin de poner en práctica las competencias y resultados de aprendizaje que se trabajaron durante la formación profesional en el programa de Administración de Empresas, sobre todo, en términos de la solución de las principales problemáticas organizacionales de las empresas de la región o zona de influencia de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá.

En cuanto a los referentes teóricos que se tendrán presente para el diseño del plan estratégico que se propone en este proyecto, se enfoca en los postulados de la administración estratégica, la cual consta de unos elementos importantes tales como el diagnóstico organizacional, direccionamiento estratégico, diseño y formulación de estrategias, proyección estratégica, Monitoría estratégica e implementación estratégica.

Por otra parte, es importante resaltar que la principal accionista de la empresa la Señora María del Carmen Herrera Hernández estará dispuesta a entregar la información y el apoyo necesario para el desarrollo del proyecto, el cual garantizará beneficios directos e indirectos tanto en el corto, mediano y largo plazo, en términos de la ampliación de la producción, mayor cobertura a nivel nacional e internacional, así como buscar siempre la satisfacción de los clientes internos y externos; además de generar una empresa rentable y sustentable en el largo plazo.

En lo que respecta a la metodología que se aplicará en el proyecto, se utilizará un enfoque descriptivo basado en el proceso secuencial de la administración estratégica, el cual comprende una serie de etapas formales, que permitan la visualización del escenario apuesta futuro al año 2028 con la identificación de las estrategias que aseguren su realización. Otro aspecto por tener presente es la utilización de fuentes tanto primarias (directivos, colaboradores y clientes de la

empresa Flores María del Carmen) como fuentes secundarias (informes de gestión de la empresa, estadísticas del sector floricultor, entre otros.) estos serán insumos esenciales para el diseño del plan estratégico corporativo de la empresa.

## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 Marco Teórico

El presente proyecto tiene como referentes teóricos los postulados y teorías relacionadas con la Administración Estratégica, y su aplicación en las organizaciones del entorno. En primera instancia, se analiza el concepto de la administración estratégica y las seis D `s de la estrategia (Thompson, 2018), así como, las particularidades de la gestión estratégica y el enfoque de las pruebas para evaluar una estrategia.

#### 6.1.1 Administración Estratégica y las seis D `s de la estrategia

En primer lugar, el desarrollo del plan estratégico propuesto para la empresa Flores María del Carmen, se basa en la teoría de la administración estratégica y las 6 D `s de la estrategia, propuesta por Arthur Thompson (2018), el cual define la administración estratégica como el proceso mediante el cual se diseña y ejecuta la estrategia de una organización, abarcando seis dimensiones esenciales como lo son: diagnóstico, dirección, decisiones, distribución, dinamismo y desorden (Thompson, 2018, p. 21)

Estas dimensiones se subdividen de la siguiente forma: elementos fundamentales del proceso de estrategia (diagnóstico, dirección, decisiones y distribución) y contexto del proceso de formulación e implementación de estrategias (dinamismo y desorden) (Thompson, 2018, p. 21).

A continuación, se describen cada uno de los seis elementos de la estrategia:

- *Diagnóstico*: Corresponde al análisis del estado interno actual de la organización y su posición en el contexto del entorno o ambiente externo, dando respuesta a la pregunta “¿cuál es nuestra situación actual?” (Thompson, 2018, p. 21). De este modo, el presente plan estratégico parte

de un diagnóstico interno y externo de la empresa Flores María del Carmen, a partir de la aplicación de herramientas de auditoría externa (matriz de análisis integrado del entorno, matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM, matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, matriz de perfil competitivo MPC, matriz de análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter y matriz de vulnerabilidad) y auditoría interna (matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI, matriz de Evaluación de Factores Internos EFI, matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA).

- *Dirección:* Con base en el diagnóstico se establece una dirección apropiada, con el fin de orientar los procesos, recursos y actividades de la organización al logro de los objetivos y propósitos corporativos. Por tanto, se debe establecer la misión, visión, mega, objetivos corporativos y principios y valores que guían y orientan a la organización, según su escenario futuro apuesta (Thompson, 2018, p. 21); para el desarrollo del presente plan estratégico, se propondrá un nuevo direccionamiento estratégico basado en el escenario apuesta futuro que desea construir la empresa Flores María del Carmen en el año 2028.
- *Decisiones:* En este aspecto cabe precisar que las decisiones se basan en la selección del dominio de la estrategia o dónde competir, así como, la carta de navegación en el dominio o cómo competir (Thompson, 2018, p. 22). Para tal fin, se realizará un análisis estructural de variables basado en el método MICMAC (matriz de impacto cruzado y multiplicación aplicada a una clasificación), método IGO (importancia y gobernabilidad), matriz poder/interés de actores, diseño de escenarios según la metodología de la cruz de ejes de Peter Schwartz, y formulación de estrategias a partir de la matriz FODA, con el propósito de construir el escenario apuesta propuesto para la empresa Flores María del Carmen en el año 2028.
- *Distribución o entrega:* En términos generales, se refiere a la puesta en marcha o en acción de la estrategia, la cual demanda la distribución de recursos, establecimiento y manejo de redes y ecosistemas dentro y fuera de

la organización, y en algunos casos ajuste de la arquitectura corporativa en términos de estructura, procesos, sistemas, políticas e incluso la cultura organizacional (Thompson, 2018, p. 24). Para el presente proyecto, se realiza la matriz cuantitativa de planificación estratégica MCPE, así como, se formularán los planes de acción y monitoría estratégica, con el fin de orientar a los directivos de la organización hacia la implementación de las estrategias propuestas.

- *Dinamismo*: Corresponde a la articulación de las 4 primeras “D” de la estrategia, teniendo presente el dinamismo de las variables internas y externas previamente identificadas y caracterizadas (Thompson, 2018, p. 25). Por ende, se propone para la organización objeto de estudio el mapa estratégico, así como, el organigrama o estructura organizacional apropiada para la implementación de las estrategias, y la evaluación financiera de la viabilidad del plan estratégico para Flores María del Carmen.
- *Desorden*: Es una de las dimensiones o elementos fundamentales, ya que puede suscitarse de manera interna o externa, e incide directamente en la toma de decisiones (Thompson, 2018, p. 25). Este elemento se tendrá muy en cuenta en todo el desarrollo del plan estratégico, sobre todo en términos de la formulación de las estrategias, debido a que el sector floricultor donde se desenvuelve la compañía es un sector dinámico y competitivo, en el que la adopción de los cursos de acción para alcanzar el escenario apuesta elegido, se constituye en un factor crítico de éxito para que la empresa Flores María del Carmen logre ventajas competitivas en tiempos de disrupción y fragilidad en el entorno organizacional (2024-2028).

### **6.1.2 Particularidades de la Gestión Estratégica**

De acuerdo con Mendoza (2015), la gestión o administración estratégica se caracteriza por las siguientes particularidades:

- *Integralidad:* La gestión estratégica como tal resalta la importancia de observar la organización con un sentido totalizador, en el que el todo es más que la suma de sus partes, y cuya responsabilidad recae sobre el gerente y su compromiso debe ser propio y claro para la implementación de las estrategias propuestas (Mendoza, 2015, p. 5). El proceso de planeación estratégica propuesto para la empresa Flores María del Carmen se desarrollará teniendo en cuenta este principio de integralidad, con el fin de evaluar la viabilidad de la implementación de los cursos de acción propuestos para la organización, según el escenario apuesta elegido.
- *Enfoque hacia fuera:* Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades internas es necesario que el gerente detecte también oportunidades para aprovecharlas aplicando el esfuerzo requerido y enfrentar a su vez las amenazas externas, garantizando la efectividad gerencial al tener en cuenta el dinamismo y análisis del comportamiento de las fuerzas externas clave de la organización (Mendoza, 2015, p. 5). Por ende, el desarrollo del presente plan estratégico involucrará un análisis del macro y microentorno que incide directa e indirectamente en la empresa Flores María del Carmen, mediante la aplicación de herramientas de diagnóstico externo.
- *Interrelaciones:* En este sentido, es importante precisar que la sinergia entre procesos se hace necesaria, para garantizar el funcionamiento real del principio de la integralidad en la organización, enfatizando que en la gestión o administración estratégica se basa en las interrelaciones no solo de los sistemas internos, sino también en lo que respecta a la importancia que ellos poseen para la estrategia (Mendoza, 2015, p. 5). En este aspecto cabe aclarar que el diagnóstico organizacional, el análisis estructural de variables, la planeación por escenarios, la formulación estratégica, la proyección estratégica, la monitoría estratégica y la evaluación de la factibilidad estratégica y financiera dependen fundamentalmente de la visión holística de la organización objeto de estudio.

### 6.1.3 Pruebas para evaluar la estrategia

Según Thompson (2018) es necesario validar el potencial de una estrategia, si se aplican tres pruebas, las cuales son: prueba de ajuste, prueba de la ventaja competitiva y prueba del desempeño.

- *Prueba de ajuste:* La prueba de ajuste da respuesta a la pregunta “¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la organización?”, teniendo en cuenta el análisis de tres tipologías de ajustes : ajuste externo (medida en la que la estrategia de una organización se alinea con las fuerzas impulsoras claves en su macro y micro ambientes), ajuste interno (medida en que la estrategia de una organización corresponde bien con sus recursos y capacidades) y ajuste dinámico (medida en que la estrategia de una organización puede evolucionar y adaptarse a los cambios en el curso del tiempo) (Thompson, 2018, p. 27).
- *Prueba de la ventaja competitiva:* Brinda respuesta a la pregunta “¿Puede la estrategia ayudar a la organización a alcanzar una ventaja competitiva sostenible?”, adoptando cuatro formas: posición superior en el mercado, recursos superiores, competencias exclusivas desarrolladas por la organización, y una adaptabilidad superior (Thompson, 2018, p. 19)
- *Prueba de desempeño:* Da respuesta a la pregunta “¿Está la estrategia produciendo un buen desempeño organizacional?”, en términos del desempeño financiero (indicadores de rentabilidad y fortaleza financiera) o medidas de fuerza competitiva y posición en el mercado (participación en el mercado o número de clientes) (Thompson, 2018, p. 19)

De este modo, el plan estratégico propuesto para la empresa Flores María del Carmen, durante el periodo 2024-2028 se basará fundamentalmente en la aplicación de las pruebas para la evaluación y validación de las estrategias propuestas, las cuales permitirán construir el escenario apuesta futuro elegido.

#### 6.1.4 Efectos de la disrupción en la Administración Estratégica

Gimbert (2022) establece que el entorno organizacional actual se caracteriza por la disrupción, el cambio, innovación o transformación constante, lo cual impone desafíos importantes para las organizaciones que compiten en los diferentes sectores. Sin embargo, no todas las consecuencias de una crisis extrema se deben asumir de forma negativa, ya que de alguna forma los efectos positivos que trae consigo una disrupción en la administración estratégica son los siguientes:

- *Estrategia como proceso permanente:* Sin lugar a duda las crisis extremas pueden traer como consecuencia que la alta dirección de las compañías tome consciencia de la importancia de convertir la estrategia corporativa en un ejercicio reflexivo constante, ya que esto posibilita que la organización se adapte mejor y afronte estas crisis de forma eficaz.
- *Fomento de la innovación:* En esencia las disrupciones y grandes crisis impulsan a las organizaciones a implementar innovaciones incrementales, adyacentes y radicales tanto en productos y servicios como en procesos y procedimientos.
- *Perspectiva de tendencias de futuro:* Las disrupciones y las crisis deben analizarse no solo en el tiempo presente, sino que deben llevar a que los estrategas y líderes de la organización preparen la compañía hacia el futuro, a través de la indagación de las grandes tendencias de futuro que le pueden favorecer o vulnerar.
- *Búsqueda de talento:* Uno de los efectos importantes de las grandes crisis consiste en la búsqueda de talento humano competente, el cual es más fácil de hallar y menos costoso de adquirir en tiempos de turbulencia, lo cual conlleva a aumentar el grado de compromiso y lealtad hacia la organización.

De este modo, la propuesta de plan estratégico para la empresa Flores María del Carmen, se constituye en un ejercicio reflexivo que busca preparar a la

compañía a los grandes retos y desafíos competitivos que se presentan en el sector floricultor, ya sea en el corto, mediano o largo plazo.

## 6.2 Marco conceptual

El marco conceptual que fundamentará el desarrollo del presente proyecto se orientará bajo los siguientes términos:

- *Empresa Floricultora*: Se pueden definir como unidades productivas que se orientan al cultivo de flores y plantas para uso decorativo, pero no alimentario, que incluyen las siguientes tipologías: plantas de tiesto, jardín, plantas de corte flor fresca, cultivo de flores y decoración con flores (thecolvinco.com, 2017). De esta forma, dicho concepto se involucra en el proyecto, en la medida en que la actividad económica principal de la empresa Flores María del Carmen corresponde al cultivo de plantas y flores.
- *Sector Floricultor*: Según Acosta (2023), el sector floricultor colombiano se caracteriza por ser de importancia capital en el mercado global, que a través de Asocolflores ha mejorado los procesos operativos, gracias a la tecnificación de los sistemas de producción, mejoramiento de los sistemas de comercialización y logística e implementación de estrategias de sostenibilidad social y ambiental. Para el desarrollo del presente plan estratégico se tomará en cuenta el análisis del comportamiento del sector floricultor en Colombia, con el fin de precisar las variables estratégicas que inciden directa e indirectamente en la definición del escenario apuesta de la organización hacia el año 2028, y las estrategias propuestas para construir dicho futuro factible.
- *Planeamiento Estratégico*: Corresponde a un tipo de planeación que debe orientarse hacia el futuro, en términos de ejercitar una visión de futuro que requiere el uso de la imaginación en la planeación (Mendoza, 2015, p. 14). A través de la planeación por escenarios, se propondrá a la empresa Flores María del Carmen, las múltiples opciones de futuro que posee para elegir un

escenario apuestan, al cual se le formularán las estrategias que deben implementarse hacia el año 2028.

- *Grupos Estratégicos:* Corresponde a diferentes clases de empresas agrupadas según el tipo de estrategia que empleen, las cuales afectan el rendimiento de la empresa (Mendoza, 2015, p. 14). De esta manera, el presente plan estratégico reflejará si en el sector floricultor se presentan grupos estratégicos, los cuales generan un impacto directo en las operaciones de la empresa Flores María del Carmen.
- *Procesos:* Se define como las actividades desarrolladas secuencialmente en el tiempo y espacio, en los cuales se desarrollan métodos y rutinas (Mendoza, 2015, p. 78). Por ende, se analizarán los procesos internos y de gestión de la empresa Flores María del Carmen, con el fin de proponer cursos de acción eficientes y eficaces, los cuales conduzcan a la materialización y concreción real del escenario apuesta propuesto para el año 2028.
- *Sistemas:* Se pueden definir como conjuntos interrelacionados de actividades que desempeñan un papel decisivo en la empresa y pueden integrar un buen número de procesos (Mendoza, 2015, p. 78). El enfoque de sistemas es importante para Flores María del Carmen, ya que este permitirá la implementación de las estrategias propuestas para la organización, según el escenario apuesta elegido hacia el año 2028.
- *Sinergia:* La sinergia puede definirse como el fenómeno que permite que un conjunto integrado de elementos produzca un resultado total diferente al que se obtendría si se operaran de una manera independiente (Mendoza, 2015, p. 188). El plan estratégico propuesto para la empresa Flores María del Carmen permitirá generar un efecto sinérgico en la organización, gracias al análisis estructural de las variables estratégicas, la formulación de las hipótesis de futuro o escenarios, y la identificación e implementación de las estrategias necesarias para construir el futuro (escenario apuesta propuesto a la organización).



### 6.3 Marco geográfico

El Municipio de Facatativá, se encuentra ubicado geográficamente en el extremo occidental de la Sabana de Bogotá D.C. a 36 Km de la ciudad capital, cerrándose en dos ramificaciones de la cordillera Oriental, constituidas por los cerros de "Aserraderos" y "Santa Elena", de los cuales uno sigue la dirección de Occidente Sur, formando el cerro de Manjuy y el otro de Occidente-Oriente formando los cerros de Churrasi , Piedrecitas y Mancilla, para terminar en el punto de la vuelta del cerro, en el camino que conduce a Subachoque. (Alcaldía de Facatativá, 2018)

Dentro de su geografía se destacan el alto de La Tribuna con una altura aproximada de 3.000 metros, ubicado al occidente de la Vía Albán; el alto de Las Cruces con 2800 metros, ubicado al sur de la Vía Anolaima por el Camino Real; el cerro Manjuy con 3150 metros; los caminos reales de Zipacón, Anolaima al Gualivá (Sasaima): sendero vereda Mancilla la Selva San Rafael, Camino Antiguo Ferrocarril Mancilla El Dintel: reservas naturales Vereda la Selva. Entre otros. (Alcaldía de Facatativá, 2018)

Actualmente a Facatativá, se llega desde Bogotá por la ruta de la autopista Medellín y por la salida a Honda, también se llega por los caminos Reales los cuales son vestigios de lo que fue la antigua ciudad por donde pasó gran parte del desarrollo e historia del país.

Facatativá limita por el norte con el Municipio de Sasaima, la Vega, y San Francisco; por el Sur, con Zipacón y Bojacá; por el Oriente con Madrid y el Rosal; por el Occidente, con Anolaima y Albán.

Extensión total: 158 Km<sup>2</sup>

Extensión área urbana: 6 Km<sup>2</sup>

Extensión área rural: 152 Km<sup>2</sup>

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): su altura sobre el nivel del mar es de 2.586 m. (Alcaldía de Facatativá, 2018)

De este modo, Flores María del Carmen se encuentra ubicada en la zona rural de Facatativá vereda tierra morada, en las fincas el Carmen y el recuerdo.

**Figura 1. Mapa de localización Flores María del Carmen**



Fuente: App de ubicación ALPINEQUEST

#### 6.4 Marco institucional

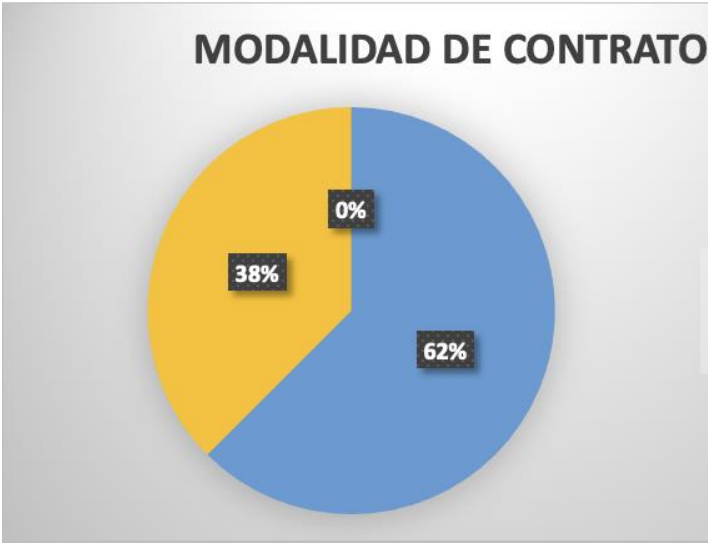
Flores María Del Carmen es una organización que lleva siete años en el mercado; actualmente se enfoca en el crecimiento en hectáreas sembradas de su producto estrella el Eryngium o también llamado cardo azul. A través de los años ha desarrollado relaciones comerciales con entidades nacionales potenciales que le han permitido incrementar sus ventas e ingresar en un programa de organización de siembras para el mejoramiento de su producción, teniendo en cuenta la calidad de sus productos y la capacidad de satisfacer la demanda.

La empresa tiene como actividad económica principal A0125 (cultivo de flor de corte), la cual incluye:

- El cultivo de especies de flor de corte, que se realiza en invernaderos con estructura de madera o metálica cubierta de plástico, o con cualquier otra forma de cultivo y sus sistemas de riego.
- El cultivo de plantas que dan flores y capullos (DIAN, 2022).

De este modo, Flores María del Carmen se clasifica como pequeña empresa porque se compone de 14 trabajadores según el numeral 2.2.1.13.2.1 del decreto 1074 de 2015 y la resolución 2225 de 2019 del DANE. A continuación, se muestra la clasificación del personal colaborador de la compañía:

**Figura 2. Clasificación del número de empleados por modalidad de contrato**



Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Marco legal

El marco jurídico aplicable al sector se constituye de diferentes reglamentaciones que regulan la actividad comercial de Cultivo de flor de corte a la cual se dedica la empresa Flores María del Carmen. Como principal reglamentación en el marco jurídico de la conservación del medio ambiente está la Constitución Política de Colombia, que dicta enunciados sobre el manejo y conservación de este. Dentro de los entes reguladores que establece la constitución se encuentra el Sistema Nacional Ambiental -SINA- la cual se encarga de la gestión ambiental del país, en relación con lo que expone Asocolflores (2022):

*El Sistema Nacional Ambiental -SINA- corresponde a un conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones que permiten la puesta en marcha de los principios generales ambientales. s. Del SINA no forman parte solamente las autoridades ambientales como las corporaciones autónomas regionales o los DAMA, sino también todas aquellas instituciones que de manera directa o indirecta se relacionan con la gestión ambiental.*

Las leyes, decretos y resoluciones que sintetiza el marco jurídico de la gestión ambiental de las actividades agrícolas dentro de la cual se encuentran los cultivos de flores, son diversas y dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Código de los Recursos Naturales y Renovables y Protección al Medio Ambiente – Decreto Ley 2811 de 1974.
- Código Sanitario Nacional – Ley 9 de 1979.

Estos son los códigos que regulan al sector en el manejo ambiental responsable en cuanto al desarrollo agropecuario, humedales, diversidad, uso del agua, ordenamiento territorial y residuos peligrosos.

Igualmente se encuentran diversos decretos y resoluciones que regulan el manejo sobre los bosque y biodiversidad, aire, paisaje, residuos sólidos, vertimientos y uso del agua, dentro de los cuales recae la responsabilidad dentro de la actividad de la empresa Flores María del Carmen.

La CAR, ministerio de Desarrollo, Salud, Ambiente y el congreso son los entes reguladores frente a todos los elementos que integran la actividad económica del cultivo de flores en los distintos acuerdos como:

- Acuerdo 53 de 1981 CAR
- Acuerdo 23 de 1998 CAR
- Acuerdo 8 de 2007 CAR
- Decreto 1594 de 1984 Min agricultura
- Decreto 1594 de 1984 Minsalud
- Decreto 605 de 1996 Min desarrollo
- Resolución 0454 de 2007 Min ambiente

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **7.1 Tipo de estudio**

El proyecto que se desarrollará tiene la característica de ser un estudio descriptivo que pretende identificar cada uno de los elementos del plan estratégico propuesto para la empresa de Flores María del Carmen. Por lo anterior, su enfoque será de naturaleza mixta ya que tendrán en cuenta variables cuantitativas (análisis de la viabilidad financiera del plan estratégico propuesto) y variables cualitativas (estrategias, tácticas, cursos de acción, tareas, planes y plataforma estratégica).

Por otra parte, se pretende involucrar un análisis predictivo de las variables consideradas en el proyecto, teniendo en cuenta el desarrollo de la propuesta partiendo del modelo secuencial de la planeación estratégica.

### **7.2 Métodos de investigación**

En lo que respecta al método de investigación que se aplicará en la elaboración del plan estratégico es el método inductivo-deductivo, por cuanto se tendrá presente los referentes teóricos y metodológicos de los procesos de gestión estratégica de datos, para formular y proyectar las estrategias que la empresa Flores María del Carmen debe implementar para el horizonte de tiempo 2024-2028, así como, el análisis de los factores de cambio permitirá estructurar el proceso estratégico de la organización objeto de estudio.

### **7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

En relación con las técnicas e instrumentos de recolección de la información estos se establecerán en el desarrollo de listas de verificación de observación de los factores internos y externos que transgreden directamente en los procesos estratégicos de la empresa Flores María del Carmen, hay que mencionar además,

que se aplicarán encuestas y entrevistas a clientes internos y externos, directivos de la organización objeto de estudio, con el fin de precisar el comportamiento de las variables dependientes, independientes e intervinientes que soportarán el plan estratégico propuesto.

## **7.4 Fuentes de información**

### **7.4.1 Fuentes Primarias**

Otro punto son las fuentes de información primarias del presente proyecto de monografía, que corresponden a los directivos, colaboradores, clientes y socios de la empresa Flores María del Carmen, mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información previamente identificados.

### **7.4.2 Fuentes Secundarias**

Sobre las fuentes de información secundaria se fundamentan mediante la investigación documental de informes sectoriales, estadísticas del sector agrícola y floricultor, observatorios de vigilancia tecnológica del sector floricultor, decretos y regulaciones que normatizan el sector donde se encuentra ubicada económicamente la empresa que se estudiará.

## **7.5 Procesamiento y análisis de la información**

Acerca de los datos cuantitativos que se trabajaron en el desarrollo del proyecto, se procesaron y analizaron teniendo en cuenta la presentación de matrices de evaluación de factores internos, evaluación de factores externos y análisis estratégicos, así como, los datos cualitativos se procesarán en la construcción del plan estratégico con la respectiva evaluación financiera propuestos para la empresa Flores María del Carmen.

Se utilizará el software especializado MICMAC para el análisis estructural de variables estratégicas, así como, se aplicarán herramientas Office (Word y Excel) para el desarrollo del proyecto.

## **8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA**

### **8.1 Auditoría externa**

#### **8.1.1 Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM**

Con el fin de desarrollar la auditoría externa o análisis del entorno en sus diferentes dimensiones, se tomó como base fundamental la consulta e indagación de fuentes secundarias, a fin de identificar las fuerzas externas clave más preponderantes para la empresa Flores María del Carmen (factores económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos, ambientales y globales). De este modo, se realizó una matriz de sistematización de la información, denominada Matriz de Análisis Integrado del Entorno (Betancourt, 2014).

Al identificar los factores externos clave, se presenta a continuación la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM que sintetiza la matriz de análisis integrado del entorno.

**Tabla 1. Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM**

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>									
1						X			X
2		X						X	
3	X						X		
4			X						X
5					X			X	
6		X						X	
7					X			X	
8			X						X
9						X			X
10						X			X
<b>FACTORES POLÍTICOS</b>									
11	X						X		
12		X							X
13		X							X
14			X						X
15					X			X	
16		X							X
17		X						X	
18		X						X	
19			X					X	
20			X						X
<b>FACTORES LEGALES</b>									
21			X						X
22				X			X		
23				X			X		
24				X			X		
25				X			X		
26				X			X		
27				X			X		
28				X			X		
29				X			X		
30				X			X		
<b>FACTORES SOCIOCULTURALES</b>									
31	X							X	
32						X		X	
33						X			X
34						X			X
35						X		X	
36	X						X		
37				X			X		
38	X						X		
39				X			X		
40					X		X		
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>									
41				X				X	
42	X						X		
43						X		X	
44						X			X
45					X				X
46	X							X	
47				X			X		
48		X						X	
49			X						X
50						X		X	
<b>FACTORES GLOBALES</b>									
51		X						X	
52		X							X
53						X			X
54						X		X	
55					X		X		
56				X			X		
57			X					X	
58	X						X		
59			X					X	
60						X		X	
<b>FACTORES DEL ENTORNO FISICO - AMBIENTALES</b>									
61					X		X		
62					X		X		
63		X						X	
64				X				X	
65		X						X	
66		X						X	
67					X			X	
68		X						X	
69				X				X	
70	X						X		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM se evidencia que de los 70 factores externos el 34% son oportunidades y amenazas de impacto alto para la empresa Flores María del Carmen, los cuales deben ser tomados en cuenta para el diseño del escenario apuesta futuro y la formulación de estrategias durante el período 2024-2028.

### 8.1.2 Matriz de Perfil Competitivo

Los competidores de la compañía Flores María del Carmen son actores relevantes teniendo en cuenta que, a partir de sus ventajas competitivas, pueden representar para la organización una amenaza de alto impacto. De este modo, se realiza una matriz de análisis de los competidores basado en la Matriz de Perfil Competitivo MPC, la cual busca identificar la posición estratégica de la empresa con respecto a sus competidores directos (David & Forest, 2023)

**Tabla 2. Competidores Directos Flores María del Carmen**

EMPRESAS COMPETIDORAS	TELEFONO	DIRECCION	CIUDAD
The Elite Flower S.A.S C. I	3102346553	Vía Facatativá Km 31 Vereda El Corzo Finca Santa María	Facatativá
Flores y Plantas Renacer S.A.S	3142596234	Carrera 7 N.º 4-76 Barrio El Trébol Vereda Puente Piedra	Madrid
Flores El Encanto S.A.S	3145110030	Calle 2 N.º 6-14 Oficina 202	Tenjo

Fuente: Elaboración propia

De este modo, se presenta a continuación la matriz de perfil competitivo, según la identificación de los competidores directos:

**Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo Flores María del Carmen**

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO									
FACTOR CLAVEL DEL ÉXITO	PESO	FLORES MARIA DEL CARMEN		THE ELITE FLOWER S.A.S C.I		FLORES Y PLANTAS RENACER S.A.S		FLORES EL ENCANTO S.A.S	
		CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Variedad de producto	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Publicidad	0,2	2	0,4	4	0,8	1	0,2	3	0,6
Imagen de marca	0,2	1	0,2	4	0,8	1	0,2	2	0,4
Competitividad de precios	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Posición financiera	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Innovación	0,2	1	0,2	3	0,6	1	0,2	3	0,6
Participación de mercado	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,55</b>		<b>3,5</b>		<b>1,45</b>		<b>2,4</b>

Fuente: Elaboración propia

Con base en la matriz de perfil competitivo, se puede evidenciar que la empresa Flores María del Carmen tiene un peso ponderado de 1,55 en la suma de factores, lo cual implica que es débil competitivamente, con respecto a The Elite Flower S.A.S C.I, con un puntaje total ponderado de 3,5, y la empresa Flores el Encanto S.A.S ubicada en Tenjo, cuya calificación fue de 2,4, ya que son organizaciones que se han venido consolidando gracias al portafolio de productos que ofrecen en cuanto a variedad de flores, así como, la publicidad, imagen de marca y la innovación, los cuales son generadores de valor para los clientes nacionales e internacionales. Sin embargo, Flores María del Carmen posee relativas ventajas competitivas frente a Flores y Plantas Renacer S.A.S, en cuanto a la diversificación de las líneas de producto y la estrategia publicitaria.

### 8.1.3 Matriz de evaluación de factores externos EFE

La matriz de evaluación de factores externos EFE permite que quienes formulan las estrategias resuman y evalúen las fuerzas externas clave. A continuación, se presenta la matriz EFE para la empresa Flores María del Carmen.

**Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos EFE Flores María del Carmen**

MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Proyecto plan de desarrollo departamental 2024-2027	0,05	2	0,1
Apoyo del ministerio de agricultura para la comercialización de flores en 2019	0,03	2	0,06
Agenda estratégica sector floricultor 2020-2030 "Por la sostenibilidad del sector floricultor"	0,02	1	0,02
División política administrativa de Colombia	0,05	2	0,1
Artículo 80 de la constitución política de Colombia	0,05	3	0,15
Decreto 2811 del 18 de diciembre de 1974	0,03	3	0,09
Eventos y festividades que promueven el sector floricultor	0,02	2	0,04
Gustos y preferencias en los mercados internacionales por las flores	0,01	2	0,02
Gestión ambiental	0,08	3	0,24
Responsabilidad social y ambiental en las empresas colombianas	0,05	2	0,1
Fechas especiales para la venta de flores	0,06	1	0,06
Avances tecnológicos	0,04	2	0,08
Ley 1333 de 2009	0,04	3	0,12
Gasto en investigación y desarrollo	0,02	3	0,06
Aporte a la competitividad global del sector floricultor	0,01	1	0,01
ISO 14001	0,05	3	0,15
Comportamiento de los precios de flores en el mercado global	0,03	2	0,06
Eventos internacionales del sector floricultor	0,04	1	0,04
Decreto 1769 de 2019	0,05	1	0,05
TOTAL			1,55
<b>AMENAZAS</b>			
Rotación del personal en las empresas colombianas	0,03	2	0,06
Flores preservadas	0,05	1	0,05
Cambio climático	0,05	1	0,05
Conflictos mundiales entre países	0,08	1	0,08
Producto Interno Bruto (PIB) 2023	0,03	1	0,03
Nivel de inflación 2023	0,03	1	0,03
TOTAL			0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,79</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la matriz EFE, se evidencia que la empresa Flores María del Carmen es realmente vulnerable ante su entorno, ya que no posee una capacidad de respuesta óptima frente a las oportunidades identificadas en el análisis externo. Por ende, la empresa Flores María del Carmen, debe aprovechar las oportunidades que brinda el Proyecto del Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027, con un peso ponderado representativo, así como, las políticas gubernamentales que ofrecen sólidas oportunidades en el sector floricultor en Colombia. Además, la creciente importancia de la sostenibilidad ambiental y las consideraciones tecnológicas en la industria de flores subrayan la necesidad de estar al tanto de estos aspectos.

#### **8.1.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

De acuerdo con Serna (2023), el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter se constituye en un punto de referencia para analizar el grado de atraktividad o riesgos del sector industrial donde se desenvuelve la organización. Por tanto, se presenta a continuación la matriz de análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter para la empresa Flores María del Carmen

**Tabla 5. Matriz de Análisis 5 Fuerzas de Michael Porter Flores María del Carmen**

ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER						
FUERZAS	PERCEPCIÓN			IMPACTO		
	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>PODER NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>						
disponibilidad materia prima		X				X
disponibilidad de mano de obra			X			X
canales de distribución		X				X
precio de entrada		X			X	
Variedad de producto			X	X		
División política administrativa de Colombia		X			X	
<b>PODER NEGOCIACION DE LOS CLIENTE</b>						
volumen de compra			X			X
Precio de salida		X				X
productos sustitutos	X					X
barreras culturales		X		X		
Habitos de compra		X			X	
barreras culturales		X			X	
<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>						
gastos en publicidad	X			X		
disponibilidad en el mercado		X			X	
volumen de venta		X			X	
Ubicación estratégica		X			X	
diferenciación de producto	X					X
Cambios tecnológicos sector floricultor		X			X	
<b>AMENAZA DE INGRESO DE SERVICIOS SUSTITUTOS</b>						
Regulaciones globales para el sector floricultor		X			X	
Cambio climático		X			X	
Internet de las cosas		X			X	
Políticas públicas ambientales	X					X
Seguridad ciudadana en el municipio de Facatativá		X				X
Nivel de inflación 2023		X		X		
<b>INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES</b>						
regulaciones gubernamentales	X			X		
Estándares de higiene y seguridad fijados por los entes reguladores en salud		X			X	
Ciberseguridad	X					X
Aporte a la competitividad global del sector floricultor		X			X	
Cambio climático			X		X	
Resolución 2309 de 1986			X		X	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis de cada una de las fuerzas del entorno de la industria para la empresa Flores María del Carmen:

- **ANÁLISIS DE PODER NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES:** En cuanto al poder de negociación con proveedores, se evidencia que para la compañía Flores María del Carmen es promedio, ya que al tener proveedores del sector generalmente, estos se acoplan a las necesidades de su relación comercial muy bien llegando a un acuerdo de disponibilidad, servicio y precio acorde al crecimiento de las dos partes, cuya negociación causa un impacto positivo dentro de esta parte de la cadena.
- **ANÁLISIS DE PODER NEGOCIACION CON EL COMPRADOR:** Con respecto al poder de negociación con los clientes, sigue estando en nivel medio, aunque la empresa Flores María del Carmen logra mantenerse estable, podría mejorar en cuanto a los volúmenes ofrecidos, y aprovechar las oportunidades en cuanto a las preferencias y los hábitos de compra que de los clientes internacionales.
- **ANÁLISIS DE AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:** Frente a la respuesta al ingreso de nuevos competidores en el sector floricultor, se evidencia que existen barreras de entrada de tipo legal, por cuanto; la empresa Flores María del Carmen podría verse afectada al no identificar con claridad cuáles son las estrategias y ventajas que ofrece su competencia directa.
- **ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:** Sin duda el ingreso de productos sustitutos es una de las amenazas más presentes para esta organización, ya que Flores María del Carmen cuenta con una sola línea de producción o variedad de flores, y esto hace que sus clientes, aunque recurrentes, inicien la búsqueda de nuevas líneas de productos que satisfagan sus gustos, preferencias y expectativas.

- **ANÁLISIS DE LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:** En lo concerniente a la rivalidad con sus competidores directos, se puede definir que Flores María del Carmen posee una capacidad de respuesta débil, ya que a pesar de las barreras de entrada en el sector floricultor, la organización debe desarrollar ventajas competitivas, a fin de no verse afectada por las acciones estratégicas competitivas de los competidores directos e indirectos.

## **8.2 AUDITORÍA INTERNA**

### **8.2.1 Perfil de capacidad interna PCI**

Según Serna (2023), la matriz de perfil de capacidad interna PCI, es un instrumento para evaluar y analizar las fortalezas y debilidades de la compañía, involucrando todos los factores que afectan la operación corporativa. De este modo, se presenta a continuación la matriz PCI para la empresa Flores María del Carmen

**Tabla 6. Perfil de capacidad interna PCI Flores María del Carmen**

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Gestión estratégica				X			X		
Dirección empresarial				X			X		
Sistema de organización					X			X	
Procesos de trabajo		X						X	
Procedimientos de trabajo		X					X		
Capacidad de innovación	X						X		
Componentes del sistema de control de gestión				X				X	
Herramientas del sistema de control de gestión					X			X	
Sistema de control de gestión como soporte de reporting	X						X		
Sistema de cierre mensual				X				X	
<b>COMPETITIVA O DE MARKETING</b>									
Mercado	X						X		
Productos y servicios	X							X	
Política de precios, descuentos y promociones						X			X
Clientes					X			X	
Marketing y promoción						X		X	
Atención al cliente				X			X		
Fidelización	X						X		
Sistema de información comercial					X			X	
Distribución comercial	X						X		
Página web del área comercial			X					X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Estructura de la función financiera					X		X		
Medios de la función financiera				X				X	
Tareas de la función financiera				X			X		
Control de deudores				X			X		
Control de acreedores		X						X	
Gestión de otros activos	X								X
Gestión de la financiación	X						X		
Gestión de la tesorería		X						X	
Herramientas de la gestión financiera	X						X		
Control de créditos	X							X	
<b>TECNOLOGIA</b>									
Gestión de compras					X			X	
Gestión de los proveedores					X			X	
Gestión de las existencias y almacenaje					X			X	
Gestión medioambiental					X				X
Planificación y control de la producción				X			X		
Política de calidad						X		X	
Programas de calidad			X					X	
Acceso a la información				X			X		
Comercio exterior			X					X	
Situación de la tecnología			X						X
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Estructura de la organización	X						X		
Selección			X						X
Contratación			X						X
Política de remuneraciones		X							X
Política de evaluación		X							X
Gestión de la sustitución del personal	X						X		
Gestión de la renovación				X			X		
Formación		X					X		
Programas de mejora continua		X						X	
Gestión administrativa		X					X		

Fuente: Elaboración propia

Según la matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI se evidencia que, de los 50 factores internos, el 42% corresponden a fortalezas y debilidades de impacto alto para la empresa Flores María del Carmen, los cuales deben ser tomados en cuenta para la formulación estratégica y la monitoría estratégica, propuesta para la compañía durante el período 2024-2028.

### 8.2.2 Matriz de evaluación de factores internos EFI

De acuerdo con David (2023), la matriz de evaluación de factores internos EFI es un resumen de la auditoría interna, y a su vez, se constituye en una herramienta para la formulación de estrategias. Por consiguiente, se presenta la matriz EFI para la empresa Flores María del Carmen.

**Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos EFI Flores María del Carmen**

MATRIZ EFI			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Componentes del sistema de control de gestión	0,02	4	0,08
Herramientas del sistema de control de gestión	0,03	3	0,09
Sistema de control de gestión como soporte de reporting	0,03	3	0,09
Sistema de cierre mensual	0,03	3	0,09
Control de acreedores	0,03	3	0,09
Gestión de otros activos	0,02	3	0,06
Control de créditos	0,01	3	0,03
Mercado	0,01	3	0,03
Productos y servicios	0,02	3	0,06
Atención al cliente	0,04	3	0,12
Distribución comercial	0,03	3	0,09
Gestión de compras	0,05	3	0,15
Gestión de los proveedores	0,06	3	0,18
Gestión de las existencias y almacenaje	0,05	3	0,15
Gestión medioambiental	0,06	3	0,18
Planificación y control de la producción	0,04	3	0,12
Política de calidad	0,03	3	0,09
Comercio exterior	0,05	3	0,15
Gestión administrativa	0,03	3	0,09
Programas de calidad	0,03	3	0,09
<b>TOTAL</b>			<b>1,94</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Gestión estratégica	0,07	1	0,07
Dirección empresarial	0,09	1	0,09
Capacidad de innovación	0,07	1	0,07
Marketing y promoción	0,05	1	0,05
Estructura de la organización	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>			<b>0,38</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,32</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 7, se evidencia que el resultado de la matriz de evaluación de factores internos EFI para la empresa Flores María del Carmen da una calificación final de 2,32; por lo que se puede decir que está por debajo de la media del sector, ya que es una compañía que tiene una organización interna muy limitada por el momento, caracterizándose por sus procesos de planeación informales. Aunque varios de sus procesos misionales son tercerizados, la compañía no tiene información sobre cómo se manejan o cómo pueden disminuir la frecuente rotación de personal, ya que ello puede afectar directamente los procesos productivos.

### 8.2.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

David (2023), afirma que la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA, consiste en un modelo de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias son agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, según el análisis interno y externo de la organización. A continuación, se presenta la matriz PEYEA para la empresa Flores María del Carmen.

**Tabla 8. Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción PEYEA Flores María del Carmen**

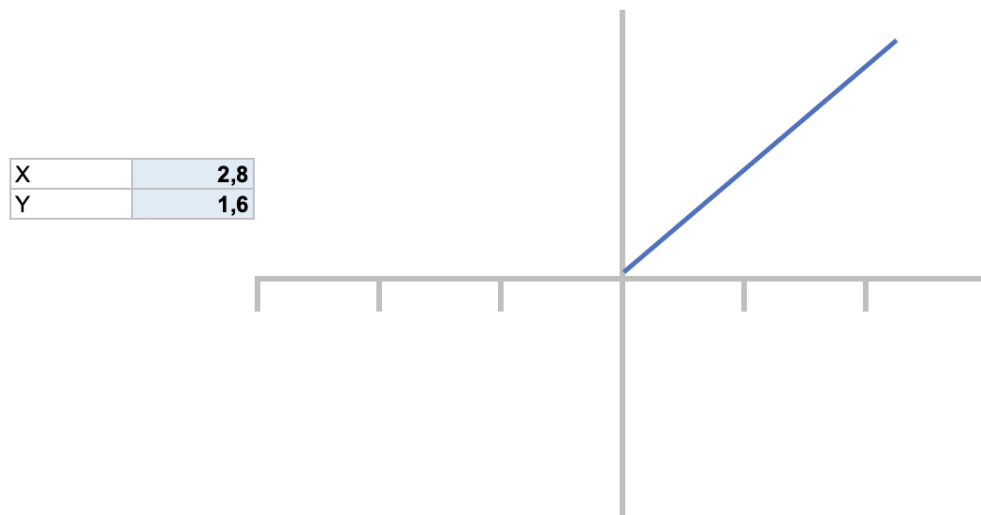
<b>MATRIZ PEYEA</b>	
<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	
	<b>CALIFICACION</b>
<b>FUERZA FINANCIERA</b>	
Gestión de otros activos	4
Gestión de la financiación	6
Herramientas de la gestión financiera	6
Control de créditos	6
Estructura de la función financiera	3
<b>TOTAL</b>	<b>5,0</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
Mercado	-4

Clientes	-4
Fidelización	-1
Distribución comercial	-1
Página web del área comercial	-2
<b>TOTAL</b>	<b>-2,4</b>
<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	
Artículo 80 de la constitución política de Colombia	-3
Festival de las flores de Madrid, Cundinamarca	-1
Decreto 2811 del 18 de diciembre de 1974	-4
Rotación del personal en las empresas colombianas	-3
Cambio climático	-6
<b>TOTAL</b>	<b>-3,4</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	
disponibilidad materia prima	6
volumen de venta	5
Seguridad ciudadana en el municipio de Facatativá	4
Aporte a la competitividad global del sector floricultor	5
Regulaciones globales para el sector floricultor	6
<b>TOTAL</b>	<b>5,2</b>

Fuente: Elaboración propia

Con base en la matriz PEYEA, se presenta a continuación el gráfico resultante de la posición estratégica para la empresa Flores María del Carmen:

**Figura 3. Gráfico PEYEA Flores María del Carmen**



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con el gráfico resultante de la matriz PEYEA, se evidencia que Flores María del Carmen posee una posición estratégica agresiva, cuyas alternativas u opciones estratégicas deben orientarse en dos aspectos:

- *Desarrollo del mercado:* Haciendo un énfasis en obtener información sobre cómo se comporta el mercado y así poder reaccionar a su demanda.
- *Diversificación del producto:* Aunque las líneas de producto de eryngium pueden ser limitadas, la diversificación en tinturas puede ser una fuente generadora de valor agregado, y ser más atractivo para sus clientes nacionales e internacionales.

## 8.2.4 Hoja de trabajo DOFA

Teniendo en cuenta los factores críticos de éxito identificados en la auditoría interna y externa, se presenta a continuación la hoja de trabajo DOFA de la empresa Flores María del Carmen

**Tabla 9. Hoja de Trabajo FODA Flores María del Carmen**

HOJA DE TRABAJO FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Componentes del sistema de control de gestión	Gestión estratégica
Herramientas del sistema de control de gestión	Dirección empresarial
Sistema de control de gestión como soporte de reporting	Capacidad de innovación
Sistema de cierre mensual	Marketing y promoción
Control de acreedores	Estructura de la organización
Gestión de otros activos	
Control de créditos	
Mercado	
Productos y servicios	
Comercio exterior	
Gestión administrativa	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Proyecto plan de desarrollo departamental 2024-2027	Rotación del personal en las empresas colombianas
Apoyo del ministerio de agricultura para la comercialización de flores en 2019	Flores preservadas
Agenda estratégica sector floricultor 2020-2030 "Por la sostenibilidad del sector floricultor"	Cambio climático
División política administrativa de Colombia	Conflictos mundiales entre países
Artículo 80 de la constitución política de Colombia	Producto Interno Bruto (PIB) 2023
Decreto 2811 del 18 de diciembre de 1974	Nivel de inflación 2023
Eventos y festividades que promueven el sector floricultor	
Gustos y preferencias en los mercados internacionales por las flores	

Fuente: Elaboración propia

## 9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA FLORES MARÍA DEL CARMEN

### 9.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE VARIABLES ESTRATÉGICAS: MÉTODO MICMAC

De acuerdo con Mojica, una de las principales etapas para la aplicación del modelo avanzado de la prospectiva estratégica, consiste en el conocimiento de factores de cambio, los cuales se describen como eventos sobre los que no se tiene certeza con respecto a su evolución a futuro, y pueden ser de naturaleza social, económica, normativo-jurídica, científico-tecnológica, ambiental, política, entre otros (Mojica, 2006).

A continuación, se presenta el listado de factores de cambio que inciden directa e indirectamente en los procesos administrativos, económicos, contables y operacionales de la compañía Flores María del Carmen.

**Tabla 10. Identificación de factores de cambio Flores María del Carmen**

<b>N°</b>	<b>LONG LABEL</b>	<b>SHORT LABEL</b>	<b>DESCRIPTION</b>	<b>THEME</b>
1	ESTILO DE DIRECCION	ESTDIREC	El estilo se asocia a la mayor o menor capacidad creadora del gerente y a como este se visualiza en la interacción de su trabajo con el colectivo, tiene que ver con la institución, la creatividad, la experiencia y la utilización de métodos cualitativos, práctica, apreciación, particularización, iniciativa.	COMPETITIVA

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
2	CONTROL DE ACREEDORES	CONTRAC	Tener un buen flujo de caja puede asegurar que hay suficiente efectivo para mantener la compañía; pero para que esta liquidez dé una realidad hace falta ejecutar un control adecuado sobre las cuentas con acreedores.	COMPETITIVA
3	GESTION DE LA FINANCIACION Y LA TESORERIA	GESTFIN	Las actividades que se dediquen en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito.	COMPETITIVA
4	ESTRATEGIAS DE MERCADO	MERC	Hace referencia a los clientes tanto actuales como potenciales existentes en la región donde desarrolla las operaciones la empresa.	COMPETITIVA
5	PLANEACION-PARTICIPACION	PLAN	A través de la planeación, la organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debe	COMPETITIVA

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
			seguir para llegar a ella.	
6	CUENTAS POR COBRAR	CXC	La compañía debe tener una liquidez que sea una realidad y hace falta ejercer un control adecuado sobre las cuentas por cobrar y las políticas actuales con los clientes.	COMPETITIVA
7	CONTROL DE DEUDORES	CONTR-D	La compañía debe tener una liquidez que sea una realidad y hace falta ejercer un control adecuado sobre las cuentas por cobrar y las políticas actuales con los clientes.	COMPETITIVA
8	TAMAÑO DE LA POBLACION	TAM-PO	La población actual de todos los clientes potenciales en los que la empresa ofrece sus servicios.	SOCIOCULTURAL
9	TRANSPORTE DE CARGA	TRENC	La elección de una buena empresa de carga garantiza que todas las actividades logísticas se desarrollen de una forma efectiva.	GLOBAL

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
10	POLITICAS DE FOMENTO AL SECTOR FLORICULTOR	POLIFLOR	El ministerio de Agricultura vigila, inspecciona y controla la producción de flores en Colombia, en cuanto a calidad y sanidad se refiere.	POLÍTICO
11	PLAN DE GOBIERNO 2022-2026	PLANGOB	Para convertir a Colombia en una potencia mundial de la vida, el PND 2022 – 2026 está compuesto por cinco grandes transformaciones: Derecho Humano a la Alimentación, Ordenamiento del territorio alrededor del agua, Seguridad Humana, Economía productiva para la vida y lucha contra el cambio climático y Convergencia regional. (DNP-2022)	POLÍTICO
12	DECRETO 624 DE 1989	DEC624	Son contribuyentes o responsables directos del pago del tributo los sujetos respecto de quienes se realizan el hecho generador de la	LEGAL

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
			obligación sustancial.	
13	REFORMA AGRARIA	REFOAGR	Reglamentar la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural -SINRADR- como mecanismo obligatorio para la planeación, coordinación, ejecución, evaluación y seguimiento de las actividades dirigidas a la materialización de la Reforma Agraria.	POLÍTICO
14	Decreto 1406 de 2023	DEC1406	Los subsistemas serán liderados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con el apoyo de una entidad coordinadora y estarán integrados y organizados.	LEGAL
15	DECRETO 491 DE 2020	DEC491	Tiene por objeto que las autoridades cumplan con la finalidad de proteger y garantizar los derechos y libertades de las	LEGAL

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
			<p>personas, la primacía de los intereses generales, la sujeción de las autoridades a la Constitución y demás preceptos del ordenamiento jurídico, el cumplimiento de los fines y principios estatales, el funcionamiento eficiente y democrático de la administración y la observancia de los deberes del Estado y de los particulares.</p>	
16	RESOLUCIÓN 092100 DE 2021	RES092100	<p>Con la Resolución 092100 del 2021, el ICA amplía el plazo de transitoriedad de la Resolución 63625 del 2020, con el fin de que el sector floricultor pueda cumplir con las disposiciones establecidas en la citada norma y evitar así poner en un alto riesgo la sostenibilidad y permanencia de las</p>	AMBIENTAL

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
			organizaciones y toda la cadena de producción.	
17	NUEVAS TECNOLOGIAS MAQUINARIA AGRICOLA	TECAGRI	La ciencia y la tecnología son dos aliados clave para el sector agropecuario, ya que ayudan en la optimización de recursos y disminuyen los costos de operación dependiendo del sistema productivo.	TECNOLÓGICO
18	ATENCION AL CLIENTE Y FIDELIZACION	ATENCLIENT	Se basa en su buena posición en el mercado local, es competitiva con los precios en los productos ofrecidos, servicios post venta, servicios especializados para cada cliente e igualdad con otras empresas.	Competitivos
19	POLÍTICA DE CALIDAD	POLITCALI	Política de Calidad, puede definirse como el marco que establece las líneas de acción de las organizaciones en materia de Gestión de	COMPETITIVA

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
			Calidad. Es decir, define qué debe hacer cada compañía, cómo, quiénes son los encargados y con base a qué objetivos.	
20	PLANEACION ESTRATEGICA	PLANESTRAT	La empresa no utiliza planes estratégicos debido a que se centra más en lo productivo que en lo administrativo. Sin embargo, en los últimos meses se han ido gestionando y promoviendo mejoras administrativas entre ellas la implementación de un plan estratégico para los años subsiguientes.	COMPETITIVA

Fuente: Software MICMAC

Después de la identificación de los factores de cambio, se realiza un análisis estructural de variables estratégicas por medio del método MICMAC. Para la calificación respectiva se contó con el apoyo de quince expertos, quienes participaron en talleres realizados en el mes de febrero de 2023.

La calificación dada a la matriz de influencias directas obedece a la siguiente escala:

- 0= Influencia Nula
- 1= Influencia Débil
- 2= Influencia Moderada

3= Influencia Fuerte  
P= Influencia Potencial

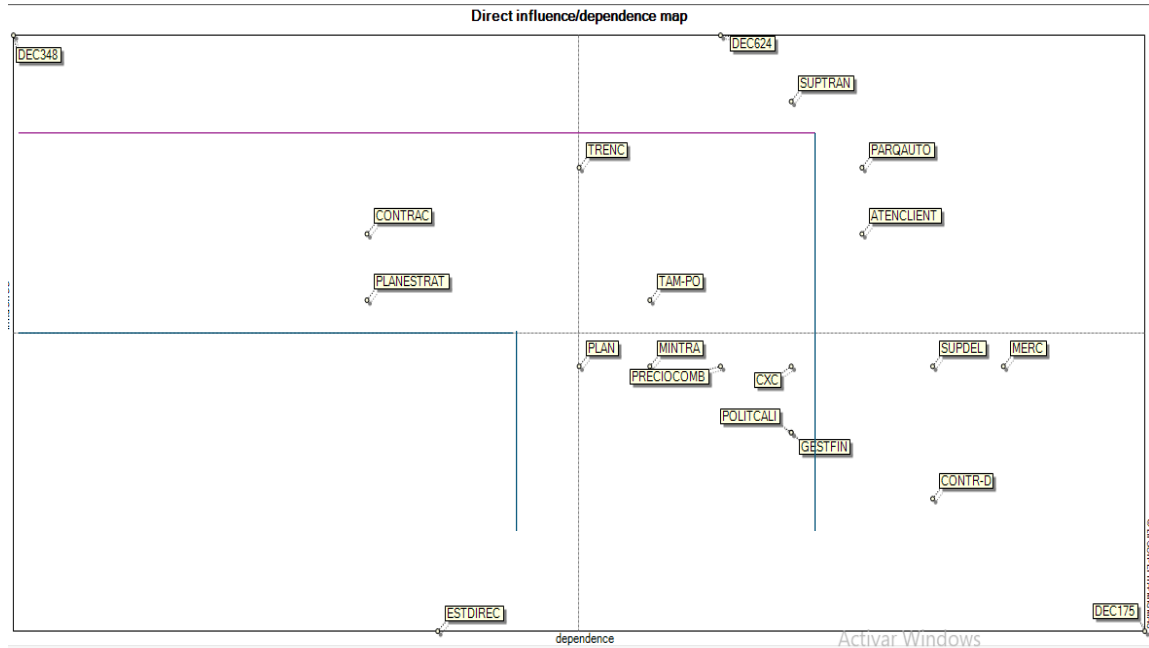
**Tabla 11. Calificación matriz Flores María del Carmen.**

	1 : ESTDIREC	2 : CONTRAC	3 : GESTFIN	4 : MERC	5 : PLAN	6 : CXC	7 : CONTR-D	8 : TAM-PO	9 : TRENC	10 : SUPTRAN	11 : SUPDEL	12 : DEC624	13 : MINTRA	14 : DEC175	15 : DEC348	16 : PRECIOCOMB	17 : PARQAUTO	18 : ATENCLIENT	19 : POLITCALI	20 : PLANESTRAT
1 : ESTDIREC	0	1	2	3	2	3	1	P	1	2	3	2	2	3	1	1	3	2	P	1
2 : CONTRAC	1	0	3	2	3	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	3	2	1	2	3
3 : GESTFIN	3	2	0	1	3	2	1	3	2	2	3	1	3	P	2	P	1	2	3	2
4 : MERC	2	3	2	0	3	1	2	3	2	3	1	2	2	1	P	3	2	3	1	1
5 : PLAN	3	2	1	3	0	P	3	2	3	1	2	3	1	2	2	3	1	3	1	1
6 : CXC	3	2	3	1	2	0	2	2	2	2	2	1	1	3	1	3	2	3	1	1
7 : CONTR-D	1	2	2	3	3	1	0	2	1	3	2	1	2	P	2	3	2	1	3	1
8 : TAM-PO	3	P	2	2	2	1	1	0	3	2	3	2	3	3	2	1	1	3	2	2
9 : TRENC	P	2	3	1	3	2	3	3	0	2	3	1	2	3	2	2	3	2	3	P
10 : SUPTRAN	1	2	1	3	1	2	2	3	3	0	2	2	3	2	3	1	3	2	3	2
11 : SUPDEL	2	2	P	3	2	3	2	1	1	1	0	3	2	3	2	3	3	2	1	1
12 : DEC624	2	3	2	3	1	3	1	2	3	3	1	0	2	3	1	2	3	2	3	2
13 : MINTRA	2	1	3	2	P	2	3	1	3	P	3	2	0	3	1	3	1	2	3	2
14 : DEC175	1	2	3	1	1	2	3	2	P	3	2	1	P	0	P	2	3	1	3	3
15 : DEC348	2	1	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3	1	2	0	3	1	3	2	3
16 : PRECIOCOMB	1	P	3	2	3	1	3	2	3	2	1	3	2	3	1	0	3	2	1	1
17 : PARQAUTO	2	3	2	3	P	3	2	1	1	2	2	3	2	3	2	3	0	1	2	3
18 : ATENCLIENT	2	3	1	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	P	2	0	2	2
19 : POLITCALI	1	1	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	3	0	2
20 : PLANESTRAT	2	1	2	3	1	3	2	1	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	3	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Software MICMAC

**Figura 4. Mapa de Influencias y Dependencias FLORES MARÍA DEL CARMEN**



Fuente: Software MICMAC

El mapa de influencias y dependencias resultante del método MICMAC, se explica con base en la clasificación de las variables estratégicas como son control de acreedores, planeación, ministerio de agricultura, Planeación-participación, tamaño de la población, resolución 092100 de 2021 determinan de la siguiente manera:

*Variables Entrada o de poder:* De acuerdo con Godet (Mojica, 2006), las variables determinantes poseen inestabilidad por esencia, ya que son de alta influencia y baja dependencia, lo cual afecta el dinamismo del sistema, como tal. De este modo, son variables explicativas que condicionan la totalidad del sistema; para la empresa Flores María del Carmen únicamente se tiene como variable de poder o entrada el cumplimiento del Decreto 491 DE 2020, ya que dicho incumplimiento representará una amenaza importante para la organización.

*Variables conflicto o enlace (Mojica, 2006):* Se describen como variables inestables por naturaleza, que poseen alta influencia y dependencia a su vez, y se caracterizan

porque cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las demás. Las variables de conflicto de la empresa Flores María del Carmen son las siguientes Decreto 624 de 1989 de obligatorio cumplimiento, así como, las políticas del sector floricultor, las nuevas tecnologías agrícolas, el transporte de carga y logística y la atención al cliente, para lo cual la organización debe elaborar estrategias competitivas que garantizan la satisfacción de los intereses y expectativas de estos actores involucrados.

*Variables de Salida:* Se caracterizan por ser altamente dependientes y de baja influencia, y se denominan resultantes, porque evolucionan según el comportamiento de las variables determinantes y clave o estratégicas (Mojica, 2006). Para este caso, las variables de salida corresponden a las cuentas por cobrar o deudores de la organización, la política de calidad, gestión de la financiación y la tesorería, el posicionamiento en el mercado, las políticas del sector floricultor, el Decreto 1406 de 2023 y el control de deudores; por tanto, Flores María del Carmen debe tener en cuenta el dinamismo de estas variables a fin de diseñar sus propios escenarios futuros.

*Variables Autónomas:* Se definen como variables de baja influencia y dependencia, y constituyen tendencias fuertes que no son determinantes en el futuro, y pueden ser excluidas del análisis (Mojica, 2006). Para la empresa Flores María del Carmen la única variable excluida o autónoma corresponde a los estilos de dirección presentes en la organización, lo cual representa una variable estratégica que a futuro garantizará un buen desempeño de la compañía.

*Variables de pelotón:* Se definen como variables poco definidas tanto en su grado de influencia, como en su grado de dependencia, las cuales son denominadas también de pelotón (Mojica, 2006). Como variables de pelotón o reguladoras se tiene el control de acreedores, la planeación estratégica, la resolución 092100 DE 2021, las políticas del Ministerio de agricultura, la planeación-participación y el

tamaño de los clientes que se beneficiarán por la venta de los productos de la compañía, las cuales se consideran claves para evaluar el comportamiento futuro del desempeño de las estrategias de la organización.

Conforme al análisis estructural de variables estratégicas, propio del método MICMAC, se clasifican las variables en 5 grupos o zonas resultantes del mapa de influencias y dependencias (Mojica, 2006):

**Tabla 12. Clasificación de Variables Estratégicas según método MICMAC**

<b>N.º</b>	<b>Factores de Entrada y/o Determinantes</b>	<b>Factores Reguladores</b>	<b>Factores Claves y/o Estratégicos</b>	<b>Factores Autónomos y/o del Entorno</b>	<b>Factores de Salida y/o Resultado</b>
1	DECRETO 491 DE 2020	Control de acreedores	Decreto 624 de 1989	Estilo de dirección	Cuentas por cobrar
2		Planeación estratégica	Políticas de fomento al sector floricultor		Política de calidad
3		Resolución 092100 de 2021	Nuevas tecnologías maquinaria agrícola		Gestión de la financiación y la tesorería
4		Políticas de fomento al sector floricultor	Transporte de Carga		Posicionamiento en el mercado
5		Planeación-participación	Atención al cliente y fidelización		Políticas de fomento al sector floricultor
6		Tamaño de la población			Decreto 1406 de 2023
7					Control de deudores

Fuente: Software MICMAC

De acuerdo con la clasificación de las variables estratégicas, es importante precisar que el número de variables claves que se encuentran en la zona de conflicto del mapa de influencias y dependencias (alta influencia y dependencia), es menor que en las demás zonas ubicadas en el plano de influencias y dependencias (5 variables estratégicas o clave), lo cual representa que el sistema de variables es estable (Mojica, 2006)

## **9.2 DISEÑO DE ESCENARIOS METODOLOGÍA CRUZ DE EJES DE PETER SCHWARTZ**

De acuerdo con Thompson (2018), la planeación de escenarios permite que la empresa se dirija más allá de una proyección, al crear una serie de supuestos coherentes sobre el futuro. De este modo, para la empresa Flores María del Carmen se hace importante aplicar la metodología de la cruz de ejes de Peter Schwartz con el fin de conocer los escenarios futuros, y elegir el futuro o escenario apuesta.

A continuación, se presentan los vectores direccionadores de futuro, propuestos para el diseño de escenarios:

**Tabla 13. Vectores Direccionadores de Futuro Flores María del Carmen**

<b>FACTOR O VARIABLE DE CAMBIO</b>	<b>DIRECCIONADORES O VECTORES DE FUTURO</b>
<i>Estilo de dirección</i>	DIRECCIONAMIENTO Y GESTIÓN DE LAS FINANZAS
<i>Atención al cliente y fidelización</i>	
<i>Control de acreedores</i>	
<i>Política de Calidad</i>	
<i>Gestión de la financiación y la tesorería</i>	
<i>Posicionamiento en el mercado</i>	
<i>Planeación-Participación</i>	
<i>Planeación Estratégica</i>	
<i>Cuentas por cobrar</i>	
<i>Control de deudores</i>	
<i>Tamaño de la población</i>	CAMBIOS DEMOGRÁFICOS, TECNOLÓGICOS Y CONTROL GUBERNAMENTAL
<i>Trasporte de Carga</i>	
<i>Política de fomento al sector floricultor</i>	
<i>Plan de gobierno 2022-2026</i>	
<i>Nuevas tecnologías en el sector agrícola</i>	
<i>Decreto 624 de 1989</i>	
<i>Reforma Agraria</i>	
<i>Resolución 092100 de 2021</i>	
<i>Decreto 1406 de 2023</i>	
<i>Decreto 491 de 2020</i>	

Fuente: Elaboración propia

Con base en la identificación de los direccionadores de futuro, se presenta a continuación la cruz de ejes de Schwartz propuesta para Flores María del Carmen

**Figura 5. Cruz de ejes de Peter Schwartz FLORES MARÍA DEL CARMEN**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la cruz de ejes propuesta, se presenta a continuación la descripción de cada escenario:

*Escenario 1 “Es bueno, pero no da para tanto”:* Este escenario se fundamenta en el direccionamiento y gestión de las finanzas ya que tendrán un comportamiento positivo sobre todo en lo que respecta a los estilos de dirección, los cuales serán flexibles y basados en un liderazgo que promueva la competitividad y el desarrollo de los colaboradores, pero un aspecto negativo son los cambios en las tendencias

de los clientes, las nuevas tecnologías, el control gubernamental, las regulaciones del Ministerio de Agricultura y la reforma agraria propuesta por el gobierno actual. La compañía tendrá una excelente dirección por quienes son responsables de esta, además que el control financiero presentará los mejores indicadores de gestión, la presencia en el mercado será aún mayor expandiendo su presencia hacia otros sectores y regiones.

*Escenario 2 “Lo mejor para todos”:* Este escenario se caracterizará porque la empresa Flores María del Carmen tendrá una excelente dirección por quienes son responsables de esta, además que el control financiero y de gestión contará con indicadores de gestión óptimos y pertinentes a los procesos, así como, la cartera de la empresa serán acorde a las políticas, y quienes tengan obligaciones con la empresa saldarán dichas cuentas en el menor tiempo. El posicionamiento en el mercado será aún mayor ampliando la cobertura a nivel nacional e internacional.

En los Cambios Demográficos, tecnológicos y en el control gubernamental, se mostrará un sustancial aumento de los clientes potenciales, el transporte de carga será más efectivo y económico, reflejándose un mayor flujo de personas en la región, y los controles gubernamentales y legales disminuirán y serán menores por parte de los entes que vigilan el sector. Es decir, que la normatividad aplicable en el sector garantizará mejores condiciones para la prestación óptima la producción, comercialización y exportación de flores.

*“Escenario 3” Me gusta, pero no me alcanza:* Las malas administraciones generarán que la dirección de la compañía no será la mejor, y el control financiero no ayudará a la maximización del valor económico de la empresa, además se presentará una alta deuda con los acreedores, las cuales no se cancelarán oportunamente, y esto se verá reflejado en la poca inversión en tecnología agrícola, así mismo, la pérdida de posicionamiento en el mercado. De este modo, los competidores directos que

ofrecen productos sustitutos se posicionarán fuertemente en el mercado, rezagando cada vez más la participación en el mercado de Flores María del Carmen.

*“Escenario 4” ¡Lo mejor es que dejemos así!*: Este escenario caótico se caracterizará porque los estilos de dirección, gestión financiera, la planeación estratégica, la atención al cliente y la fidelización, y su política de calidad serán inadecuadas y limitarán significativamente el crecimiento de la compañía. Por otra parte, la legislación y la normatividad asociada al sector agrícola y la reforma agraria de Colombia será cada vez más rigurosa, y se convertirá en una barrera de entrada importante, así como, las nuevas tecnologías en actividades agropecuarias no estarán al alcance de la empresa, lo cual se constituirá en una amenaza importante; el panorama para Flores María del Carmen será de completo fracaso, y no tendrá más alternativa que liquidar sus operaciones.

Se propone para la compañía FLORES MARIA DEL CARMEN, el escenario apuesta denominado: “LO MEJOR PARA TODOS”, el cual se describe de la siguiente manera:

En el escenario 2 se plantearán una serie de ventajas competitivas en materia económica y crecimiento en los clientes potenciales nacionales y de la región, de tal forma que la gestión administrativa deberá presentar una mejora sustancial en todos los procesos de la organización, capacitando a sus clientes internos y mejorando en sus procesos de planeación, lo anterior permitirá que para el año 2028 la compañía sea líder en la producción, comercialización y exportación de flores en la región.

La compañía FLORES MARÍA DEL CARMEN para el año 2028, contará con la mejor tecnología agrícola referente a los cultivos de flores, reduciendo considerablemente los costos de producción; así mismo se trabajará en la implementación de las políticas de calidad en todos los procesos, con el fin de lograr

la certificación de alta calidad buscando con esto que los clientes internos y externos se sientan seguros y confiados al momento de vender los productos de la compañía, generando una fidelización, ya que recomendarán la organización.

En lo que respecta al proceso financiero y de tesorería, la compañía debe implementar un sistema de costos eficiente tanto en los procesos de gestión como en las finanzas, permitiendo que la alta dirección tome decisiones acertadas en cada proceso real que se desarrollará en la empresa, luego de generar este control a los costos se planteará una mejora sustancial en la planeación presupuestal de la compañía, permitiendo que se desarrollen de manera eficiente para cumplir con el plan estratégico de Flores María del Carmen. Por otra parte, se diseñará una política de cartera que reducirá el tiempo en los pagos de los clientes y se mantendrá un control efectivo de sus acreedores.

En cuanto al desarrollo y comportamiento del sector floricultor en Colombia y la región de América Latina, la compañía Flores María del Carmen para el año 2028, estará preparada para realizar una alianza estratégica con diferentes organizaciones de producción y comercialización de flores, logrando esto satisfacer las necesidades de los clientes nacionales e internacionales; lo anterior se logrará con un músculo financiero sólido de la empresa y un manejo eficiente de las finanzas.

El siguiente aspecto trata de fortalecer a la empresa Flores María del Carmen para el año 2028, en cuanto a su estrategia de diversificación de su portafolio de servicios, solicitando ante el Ministerio de agricultura la ampliación y certificación de flores que se exportan, con el fin de llegar a la gran mayoría de Países de Europa y a todos los estados de Estados Unidos. Así mismo, la compañía renovará periódicamente su maquinaria agrícola, utilizará energías alternas, siendo ecoeficiente y certificada con la norma 14001.

### 9.3 MATRIZ FODA

Con base en la identificación de variables estratégicas y la elección del escenario apuesta, se presenta a continuación la matriz FODA propuesta para la empresa Flores María del Carmen:

**Tabla 14.. Matriz FODA Flores María del Carmen**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Proyecto plan de desarrollo departamental 2024-2027	1. Rotación del personal en las empresas colombiana
	2. Apoyo del ministerio de agricultura	2. Flores preservadas
	3. Agenda estratégica sector floricultor 2020-2030	3. Cambio climático
	4. División política administrativa de Colombia	4. Conflictos mundiales entre países
	5. Constitución Política de Colombia	5. Producto Interno Bruto PIB 2023
	6. Decreto 2811 de 1974	6. Nivel de inflación 2024
	7. Eventos y festividades que promueven el sector floricultor	
	8. Gustos y preferencias en los mercados internacionales	
	9. Gestión ambiental	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
1. Componentes del sistema de gestión de control		F4, F5, F8, F9, F10, A1, A2, A3, A4, A5, A6 Inversión en nuevas tecnologías ecoeficientes para la producción de flor de exportación
2. Sistema de cierre mensual		
3. Control de acreedores	F1 F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, O2, O3, O5, O7, O8, O9	
4. Gestión de la financiación y la tesorería	Desarrollo de mercado en otros países	
5. Gestión de otros activos	F1, F2, F6, F7, F8, F9, F10, O1, O2, O6, O8, O9	
6. Atención al cliente	Implementación del sistema integrado de gestión basado en normas ISO 14001:2015	
7. Distribución comercial		
8. Planificación y control de la producción		
9. Gestión administrativa	F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O3, O4, O7, O8, O9	
10. Programas de calidad	Diversificación de líneas de producto	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Gestión estratégica	D1, D2, D3, D4, D6, D7, D8, O1, O2, O3, O5, O6, O7, O8, O9 Apalancamiento financiero con establecimientos de crédito	D1, D2, D6, D7, D8, A1, A5, A6 Retención de talento humano colaborador competente
2. Planeación-participación		
3. Cuentas por cobrar	D1, D2, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, A2, A3, A4, A5, A6 Alianzas estratégicas con grupos empresariales del sector floricultor en Colombia para acceso a nuevas tecnologías y mercados
4. Control de deudores	Desarrollo de marketing digital basado en publicidad TTL	
5. Marketing y promoción		
6. Capacidad de innovación		
7. Gestión estratégica		
8. Estructura de la organización		

Fuente: Elaboración propia

#### 9.4 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PROPUESTAS PARA FLORES MARÍA DEL CARMEN 2024-2028

Con base en el escenario apuesta elegido “LO MEJOR PARA TODOS”, se describe a continuación las alternativas estratégicas propuestas para Flores María del Carmen:

**Tabla 15. Estrategias propuestas para Flores María del Carmen 2024-2028**

N.º	ESTRATEGIA
1	Desarrollo de mercado en otros países.
2	Implementación del sistema integrado de gestión basado en normas ISO 14001:2015.
3	Diversificación de líneas de producto.
4	Inversión en nuevas tecnologías ecoeficientes para la producción de flor de exportación.
5	Apalancamiento financiero con establecimientos de crédito.
6	Desarrollo de marketing digital basado en publicidad TTL.
7	Retención de talento humano colaborador competente.
8	Alianzas estratégicas con grupos empresariales del sector floricultor en Colombia para acceso a nuevas tecnologías y mercados.

Fuente: Elaboración Propia

## 10. PLANES DE ACCIÓN PROPUESTOS PARA FLORES MARIA DEL CARMEN 2024-2028

Según Humberto Serna, los planes de acción son aquellos que permiten establecer las tareas y acciones, el tiempo, la estrategia, los responsables, los recursos requeridos, metas e indicadores de gestión, que permiten implementar y evaluar los cursos de acción propuestos para la organización. De acuerdo con los lineamientos estratégicos propuestos, se presenta a continuación los planes de acción propuestos por cada estrategia para la empresa Flores María del Carmen ( SERNA, 2014)

**Tabla 16. Plan de Acción Estrategia 1 Flores María del Carmen**

<b>Perspectiva:</b>	Mercado							
<b>Estrategia:</b>	Desarrollo de Mercado en otros países.							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar la participación en el mercado en un 20% en los próximos 5 años.							
<b>Meta:</b>	Aumentar el número de exportaciones en un 10% anual.							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Ampliación de cobertura del producto.	Plan estratégico	Programa de desarrollo de producto	1. Identificar los nuevos mercados internacionales. 2. Analizar la competencia del sector. 3. Realizar una investigación de mercado para identificar necesidades. 4. Determinar el costo-beneficio de cada mercado para la organización. 5. Establecer la línea de producto que más beneficia al cliente internacional. 6. Definir la táctica del lanzamiento del nuevo producto. 7. Dar a conocer la oferta de producto a los clientes internacionales. 8. Poner en marcha la nueva línea de producto. 9. Realizar encuesta de satisfacción de los productos ofertados.	Gestión Gerencial. Gestión Comercial.	Recursos Materiales. Recursos Tecnológicos. Recursos Financieros. Talento Humano.	5 Años	\$192.035.000	Evaluación de la calidad percibida por el cliente.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 17. Plan de Acción Estrategia 2 Flores María del Carmen**

<b>Perspectiva</b>	Procesos internos							
<b>Estrategia:</b>	Implementación del Sistema Integrado de gestión basado en normas ISO 14001:2015							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Aumentar la eficiencia operacional en la producción en un 35% anual							
<b>Meta:</b>	Obtener la certificación en sistemas de gestión ambiental basados en la norma ISO 9001:2015 para los próximos 5 años							
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Acción de seguimiento</b>
Sistema de Gestión Ambiental	Plan Estratégico	Programa de Calidad	1. Diagnosticar el sistema de gestión ambiental. 2. Conformar el comité interno de calidad y gestión ambiental. 3. Identificar los procesos y procedimientos del sistema de gestión ambiental. 4. Caracterizar los procesos y procedimientos del sistema. 5. Documentar los procesos y procedimientos del sistema. 6. Realizar auditorías internas de verificación del sistema de gestión ambiental. 7. Solicitar la auditoría externa por parte del ente certificador. 8. Obtener la certificación en sistemas de gestión ambiental ISO 14001:2015	Gestión Gerencial. Gestión de Operaciones. Gestión de Calidad.	Documentos, actas y estatutos. Recursos financieros para las auditorías.	5 años	\$26.672.000	Certificado de cumplimiento de la norma ISO 14001:2015

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 18. Plan de Acción Estrategia 3 Flores María del Carmen**

<b>Perspectiva</b>	Mercado							
<b>Estrategia:</b>	Diversificación de Líneas de producto.							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar los ingresos operacionales en un 25% para los próximos 5 años							
<b>Meta:</b>	Desarrollar como mínimo un lanzamiento de nueva variedad de flores al año.							
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Acción de seguimiento</b>
Desarrollo de nueva variedad de flores	Plan estratégico	Programa de desarrollo de producto	1. Investigar las nuevas tendencias y preferencias de los clientes potenciales. 2. Determinar los mercados con mayor número de clientes potenciales. 3. Gestionar el apoyo de Asocoflores. 4. Invertir en nuevas tecnologías para la producción y comercialización. 5. Desarrollar el prototipo de producto. 6. Realizar convenios con empresas importadoras de flores a nivel internacional. 7. Dar a conocer el producto por canales publicitarios. 8. Poner en marcha las operaciones. 9. Evaluar la calidad del producto por parte de los clientes.	Gestión Gerencial. Gestión Comercial. Gestión Financiera.	Estatutos, actas y contratos de sociedad. Recursos tecnológicos. Recursos financieros. Recursos materiales.	5 años	\$266.715.000	Evaluación del nivel de satisfacción del cliente internacional.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 19. Plan de Acción Estrategia 4 Flores María del Carmen**

<b>Perspectiva</b>	Procesos internos							
<b>Estrategia:</b>	Inversión en nuevas tecnologías ecoeficientes para la producción de flor de exportación.							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Optimizar la eficiencia en la producción en la producción de flor de exportación en un 40% anual.							
<b>Meta:</b>	Renovar en un 40% las tecnologías en maquinaria, insumos y equipos al año haciéndolas más sostenibles ambientalmente.							
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Acción de seguimiento</b>
Producción ecoeficiente de flor.	Plan estratégico	Programa de Operaciones	1. Consultar a la junta directiva el plan de renovación de tecnología en maquinaria, insumos y equipos. 2. Diagnosticar las necesidades de renovación de tecnologías. 3. Gestionar los recursos de compra iniciales. 4. Establecer periodicidad de cambio, a fin de no alterar el desarrollo de las operaciones. 5. Realizar cotizaciones de nuevas tecnologías en maquinaria, insumos y equipos sostenibles ambientalmente que se deseen adquirir. 6. Solicitar maquinaria, insumos y equipos nuevos según plan de compras. 7. Desvincular maquinaria, equipos e insumos antiguos de la empresa. 8. Vincular nuevas tecnologías, ecoeficientes a la empresa con su respectiva ficha técnica y de operación. 9. Inicio de operación.	Gestión Gerencial. Gestión de Operaciones. Gestión de compras.	Tecnologías ecoeficientes en maquinaria, insumos y equipos. Tarjetas de operación.	5 años	\$1.066.860.000	Análisis costo-beneficio de la renovación de maquinaria, insumos y equipos.

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 20. Plan de Acción Estrategia 5 Flores María del Carmen**

<b>Perspectiva</b>	Financiera							
<b>Estrategia:</b>	Apalancamiento financiero con establecimientos de crédito.							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Optimizar el nivel de endeudamiento de la organización en un 40% anual.							
<b>Meta:</b>	Obtener como mínimo un crédito para la financiación de proyectos de inversión en nuevas tecnologías ecoeficientes para los próximos 5 años.							
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Acción de seguimiento</b>
Financiación de recursos	Plan Estratégico	Programa de Financiación	1. Identificar las necesidades de financiación de acuerdo con los proyectos estratégicos. 2. Analizar el nivel de endeudamiento de la organización. 3. Realizar identificación del portafolio de créditos ofrecidos por los establecimientos. 4. Elegir la alternativa de financiación más conveniente. 5. Realizar la solicitud de crédito a la entidad financiera. 6. Disponer los recursos financieros para la implementación de los proyectos de inversión. 7. Amortizar la deuda contraída según el horizonte de tiempo pactado. 8. Gestionar los recursos de financiación otorgados.	Gestión Gerencial. Gestión Financiera.	Documentos. Información financiera.	5 años	\$2.667.150.000	Disposición de los recursos otorgados en los proyectos estratégicos.

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 21. Plan de Acción Estrategia 6 Flores María del Carmen**

<b>Perspectiva</b>	Mercado							
<b>Estrategia:</b>	Desarrollo de Marketing digital basado en publicidad TTL.							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Aumentar la recordación de marca en un 20% anual durante los próximos 5 años.							
<b>Meta:</b>	Incrementar la base de datos de clientes online en un 15% al año.							
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Acción de seguimiento</b>
Marketing Digital	Plan estratégico	Programa de Publicidad	1. Identificar las necesidades de los clientes y clientes potenciales a través de la red. 2. Desarrollar la plataforma web de la organización. 3. Establecer las características del producto y modo de pago en sitio web. 4. Dar a conocer la nueva opción de pedidos online de flores. 5. Contratar o vincular colaboradores adecuados para el manejo de sitios web. 6. Definir responsables de la operación web. 7. Hacer convenio con entidades bancarias que reciban los pagos. 9. realizar seguimiento a los clientes vía online y seguimiento a la plataforma.	Gestión Gerencial. Gestión Comercial. Gestión tecnológica.	Software y plataforma web. Equipos de computo con tecnología ecoeficiente. Personal capacitado.	5 años	\$37.340.500	Base de datos de clientes y clientes potenciales vía online.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 22. Plan de Acción Estrategia 7 Flores María del Carmen**

<b>Perspectiva</b>	Talento Humano							
<b>Estrategia:</b>	Retención de Talento Humano colaborador competente.							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar la productividad de los colaboradores en un 50% durante los próximos 5 años							
<b>Meta:</b>	Disminuir los índices de rotación y ausentismo de personal en un 35% al año.							
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Acción de seguimiento</b>
Desarrollo del talento humano	Plan estratégico	Programa de retención de talento humano	1. Realizar un diagnóstico y planeación de desarrollo del talento humano. 2. Medir y analizar los indicadores de ausentismo y rotación de personal. 3. Identificar las necesidades de bienestar y desarrollo del talento humano colaborador. 4. Desarrollar un plan de beneficios y compensaciones a los colaboradores. 5. Implementar capacitaciones para el desarrollo de las competencias laborales, generales y específicas. 6. Evaluar el clima organizacional de la empresa mediante encuestas de satisfacción. 7. Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores para ajustar la política de incentivos y bienestar. 8. Alinear estratégicamente las necesidades individuales del colaborador con las políticas de la organización.	Gestión Gerencial. Gestión del Talento Humano.	Presupuesto de beneficios, incentivos y capacitación. Base de datos.	5 años	\$128.024.000	Niveles de ausentismo y rotación de personal.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 23. Plan de Acción Estrategia 8 Flores María del Carmen**

<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos							
<b>Estrategia:</b>	Alianzas estratégicas con grupos empresariales del sector floricultor en Colombia para acceso a nuevas tecnologías y mercados.							
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar la participación en el mercado en un 45% durante los próximos 5 años							
<b>Meta:</b>	Obtener como mínimo un acuerdo de alianza estratégica anual con los grupos empresariales del sector floricultor en Colombia.							
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Acción de seguimiento</b>
Alianzas Estratégicas	Plan Estratégico	Programa de Fortalecimiento Empresarial	1. Identificar los aliados estratégicos potenciales. 2. Realizar un análisis o estudio de cada aliado estratégico. 3. Seleccionar los aliados estratégicos pertinentes para la organización. 4. Establecer el contrato de alianza estratégica y sus términos de referencia. 5. Protocolizar de manera legal el acuerdo de alianza estratégica. 6. Implementar los términos de referencia acordados en el contrato de alianza estratégica. 7. Realizar seguimiento a los acuerdos establecidos en la alianza estratégica. 8. Evaluar la rentabilidad del acuerdo de alianza estratégica celebrado con la entidad respectiva.	Gestión Gerencial. Junta de Socios.	Documentos y contratos.	5 años	\$106.686.000	Alianzas estratégicas celebradas con los grupos empresariales del sector floricultor en Colombia.

Fuente: Elaboración Propia

## 10.1 MONITORÍA ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA FLORES MARIA DEL CARMEN 2024-2028

(SERNA, 2014) Teniendo en cuenta el concepto de Humberto Serna, es importante realizar la monitoria estratégica o seguimiento al desarrollo de las estrategias y planes de acción propuestos. Por tanto, se presenta a continuación el cuadro de monitoria estratégica o seguimiento propuesto para cada una de las estrategias de Flores María del Carmen

**Tabla 24. Monitoría Estratégica: Estrategia 1 Flores María del Carmen**

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Ampliación de cobertura del producto.		
<b>Estrategia:</b>	Desarrollo de Mercado en otros países.		
<b>Responsables:</b>	Gestión Gerencial.	Gestión Comercial.	
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
1. Identificar los nuevos mercados internacionales. 2. Analizar la competencia del sector. 3. Realizar una investigación de mercado para identificar necesidades. 4. Determinar el costo-beneficio de cada mercado para la organización. 5. Establecer la línea de producto que más beneficia al cliente internacional. 6. Definir la táctica del lanzamiento del nuevo producto. 7. Dar a conocer la oferta de producto a los clientes internacionales. 8. Poner en marcha la nueva línea de producto. 9. Realizar encuesta de satisfacción de los productos ofertados.	Aumentar el número de exportaciones en un 10% anual.	1. Satisfacción del cliente. (Total de clientes satisfechos / Total de clientes atendidos)*100. 2. Incorporación de nuevos clientes: (Número de clientes nuevos/ Número total de clientes)*100. 3. Participación en el segmento del mercado clientes internacionales: (Ingresos operacionales clientes internacionales/ Ingresos operacionales totales)	Anual

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 25. Monitoría Estratégica: Estrategia 2 Flores María del Carmen**

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Sistema de Gestión Ambiental		
<b>Estrategia:</b>	Implementación del Sistema Integrado de gestión basado en normas ISO 14001:2015		
<b>Responsables:</b>	Gestión Gerencial. Gestión de Operaciones. Gestión de Calidad.		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
1. Diagnosticar el sistema de gestión ambiental. 2. Conformar el comité interno de calidad y gestión ambiental. 3. Identificar los procesos y procedimientos del sistema de gestión ambiental. 4. Caracterizar los procesos y procedimientos del sistema. 5. Documentar los procesos y procedimientos del sistema. 6. Realizar auditorías internas de verificación del sistema de gestión ambiental. 7. Solicitar la auditoría externa por parte del ente certificador. 8. Obtener la certificación en sistemas de gestión ambiental ISO 14001:2015	Obtener la certificación en sistemas de gestión ambiental basados en la norma ISO 9001:2015 para los próximos 5 años	1. Mejoramiento de procesos: (procesos mejorados/ procesos actuales). 2. Seguimiento a procesos: (Nº de procesos realizados por organización y sistemas / N° total de procesos planeados a desarrollar). 3. Procesos certificados (Nº de procesos certificados / N° total de procesos)	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 26. Monitoría Estratégica: Estrategia 3 Flores María del Carmen**

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Desarrollo de nueva variedad de flores		
<b>Estrategia:</b>	Diversificación de Líneas de producto.		
<b>Responsables:</b>	Gestión Gerencial. Gestión Comercial. Gestión Financiera.		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
1. Investigar las nuevas tendencias y preferencias de los clientes potenciales. 2. Determinar los mercados con mayor número de clientes potenciales. 3. Gestionar el apoyo de Asocolflores. 4. Invertir en nuevas tecnologías para la producción y comercialización. 5. Desarrollar el prototipo de producto. 6. Realizar convenios con empresas importadoras de flores a nivel internacional. 7. Dar a conocer el producto por canales publicitarios. 8. Poner en marcha las operaciones. 9. Evaluar la calidad del producto por parte de los clientes.	Desarrollar como mínimo un lanzamiento de nueva variedad de flores al año.	1. Rentabilidad por producto: (Margen de rentabilidad / Total de ventas). 2. Rentabilidad del activo total: (Utilidad neta/ Total activo). 3. Nueva variedad de flores: (Ingresos recibidos por nueva variedad de flor / Total de ingresos recibidos por todas las variedades de flores).	Anual

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 27. Monitoría Estratégica: Estrategia 4 Flores María del Carmen**

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Producción ecoeficiente de flor.		
<b>Estrategia:</b>	Inversión en nuevas tecnologías ecoeficientes para la producción de flor de exportación.		
<b>Responsables:</b>	Gestión Gerencial.	Gestión de Operaciones.	Gestión de compras.
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
1. Consultar a la junta directiva el plan de renovación de tecnología en maquinaria, insumos y equipos. 2. Diagnosticar las necesidades de renovación de tecnologías. 3. Gestionar los recursos de compra iniciales. 4. Establecer periodicidad de cambio, a fin de no alterar el desarrollo de las operaciones. 5. Realizar cotizaciones de nuevas tecnologías en maquinaria, insumos y equipos sostenibles ambientalmente que se deseen adquirir. 6. Solicitar maquinaria, insumos y equipos nuevos según plan de compras. 7. Desvincular maquinaria, equipos e insumos antiguos de la empresa. 8. Vincular nuevas tecnologías, ecoeficientes a la empresa con su respectiva ficha técnica y de operación. 9. Inicio de operación.	Renovar en un 40% las tecnologías en maquinaria, insumos y equipos al año haciendolas más sostenibles ambientalmente.	1. Índice de cumplimiento de aprovisionamiento: (Entrega de proveedores / pedidos realizados a los proveedores). 2. Endeudamiento sobre activos totales: (Total pasivo / Total activo). 3. Maquinaria y equipos adquiridos: (N° de maquinaria y equipos ecoeficientes / N° total de maquinaria y equipos)*100	Anual

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 28. Monitoría Estratégica: Estrategia 5 Flores María del Carmen**

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Financiación de recursos		
<b>Estrategia:</b>	Apalancamiento financiero con establecimientos de crédito.		
<b>Responsables:</b>	Gestión Gerencial.		Gestión Financiera.
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
1. Identificar las necesidades de financiación de acuerdo con los proyectos estratégicos. 2. Analizar el nivel de endeudamiento de la organización. 3. Realizar identificación del portafolio de créditos ofrecidos por los establecimientos. 4. Elegir la alternativa de financiación más conveniente. 5. Realizar la solicitud de crédito a la entidad financiera. 6. Disponer los recursos financieros para la implementación de los proyectos de inversión. 7. Amortizar la deuda contraída según el horizonte de tiempo pactado. 8. Gestionar los recursos de financiación otorgados.	Obtener como mínimo un crédito para la financiación de proyectos de inversión en nuevas tecnologías ecoeficientes para los próximos 5 años.	1. Incorporación de nuevos clientes: (N° de clientes nuevos / N° total de clientes). 2. Índice de participación en el mercado volumen pesos: (Mercado de la empresa / Mercado total). 3. Endeudamiento financiero: (obligaciones financieras / Ventas netas).	Anual

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 29. Monitoría Estratégica: Estrategia 6 Flores María del Carmen**

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Marketing Digital		
<b>Estrategia:</b>	Desarrollo de Marketing digital basado en publicidad TTL.		
<b>Responsables:</b>	tecnológica.		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
1. Identificar las necesidades de los clientes y clientes potenciales a través de la red. 2. Desarrollar la plataforma web de la organización. 3. Establecer las características del producto y modo de pago en sitio web. 4. Dar a conocer la nueva opción de pedidos online de flores. 5. Contratar o vincular colaboradores adecuados para el manejo de sitios web. 6. Definir responsables de la operación web. 7. Hacer convenio con entidades bancarias que reciban los pagos. 9. realizar seguimiento a los clientes vía online y seguimiento a la plataforma.	Incrementar la base de datos de clientes online en un 15% al año.	1. Índice de innovación: (Total sugerencias convertidas en productos / Total sugerencias aceptadas). 2. Ejecución presupuestal plan estratégico de tecnología para la empresa (Presupuesto ejecutado / Presupuesto asignado). 3. PQRS atendidos página web: (N° PQRS solucionados vía web / N° total de PQRS).	Semestral

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 30. Monitoría Estratégica: Estrategia 7 Flores María del Carmen**

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Desarrollo del talento humano		
<b>Estrategia:</b>	Retención de Talento Humano colaborador competente.		
<b>Responsables:</b>	Gestión Gerencial. Gestión del Talento Humano.		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
1. Realizar un diagnóstico y planeación de desarrollo del talento humano. 2. Medir y analizar los indicadores de ausentismo y rotación de personal. 3. Identificar las necesidades de bienestar y desarrollo del talento humano colaborador. 4. Desarrollar un plan de beneficios y compensaciones a los colaboradores. 5. Implementar capacitaciones para el desarrollo de las competencias laborales, generales y específicas. 6. Evaluar el clima organizacional de la empresa mediante encuestas de satisfacción. 7. Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores para ajustar la política de incentivos y bienestar. 8. Alinear estratégicamente las necesidades individuales del colaborador con las políticas de la organización.	Disminuir los índices de rotación y ausentismo de personal en un 35% al año.	1. Estudios aplicados en la empresa (N° de estudios aplicados / N° de estudios realizados en la empresa). 2. Generación de satisfacción de los clientes externos respecto al producto recibido: (N° de clientes externos que califican positivamente el producto / N° de clientes entrevistados). 3. Rotación de empleados: (N° de empleados despedidos / N° total de trabajadores).	Semestral

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 31. Monitoría Estratégica: Estrategia 8 Flores María del Carmen**

<b>Proyectos estratégicos:</b>	Alianzas Estratégicas		
<b>Estrategia:</b>	Alianzas estratégicas con grupos empresariales del sector floricultor en Colombia para acceso a nuevas tecnologías y mercados.		
<b>Responsables:</b>	Gestión Gerencial. Junta de Socios.		
<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Periodicidad</b>
1. Identificar los aliados estratégicos potenciales. 2. Realizar un análisis o estudio de cada aliado estratégico. 3. Seleccionar los aliados estratégicos pertinentes para la organización. 4. Establecer el contrato de alianza estratégica y sus términos de referencia. 5. Protocolizar de manera legal el acuerdo de alianza estratégica. 6. Implementar los términos de referencia acordados en el contrato de alianza estratégica. 7. Realizar seguimiento a los acuerdos establecidos en la alianza estratégica. 8. Evaluar la rentabilidad del acuerdo de alianza estratégica celebrado con la entidad respectiva.	Obtener como mínimo un acuerdo de alianza estratégica anual con los grupos empresariales del sector floricultor en Colombia.	1. Estudios aplicados en la empresa (N° de estudios aplicados / N° de estudios realizados en la empresa). 2. Convenios con Asocolflores: (N° de convenios con Asocolflores / Total de convenios). 3. Margen neto de nuevos convenios: ( Utilidad operacional / ventas netas).	Semestral

Fuente: Elaboración Propia

## **11.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FLORES MARIA DEL CARMEN**

### **MISIÓN CORPORATIVA**

Flores María del Carmen se dedica al negocio de producción y comercialización de flores de diferentes variedades, focalizada en los mercados nacionales e internacionales, contando con un personal competente y comprometido, así como operaciones ambientalmente sostenibles, garantizando la eficacia y eficiencia de los procesos desarrollados.

### **VISIÓN CORPORATIVA**

Seremos la empresa líder en producción y comercialización de variedades de flores, a partir de altos estándares de calidad ambiental, eficiencia y sostenibilidad, soportados en una cadena de valor competitiva y en un talento humano competente, los cuales conduzcan a Flores María del Carmen a lograr ventajas competitivas.

### **MEGA**

En el año 2028 Flores María del Carmen liderará el sector floricultor en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca con un incremento en el 80% de los ingresos operacionales producto de exportaciones a mercados internacionales.

### **OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Incrementar la participación en el mercado en un 20% en los próximos 5 años.
- Aumentar la eficiencia operacional en la producción en un 35% anual.
- Incrementar los ingresos operacionales en un 25% para los próximos 5 años.
- Optimizar la eficiencia en la producción de flor de exportación en un 40% anual.
- Optimizar el nivel de endeudamiento de la organización en un 40% anual.
- Aumentar la recordación de marca en un 20% anual durante los próximos 5 años.

- Incrementar la productividad de los colaboradores en un 50% durante los próximos 5 años.
- Incrementar la participación en el mercado en un 45% durante los próximos 5 años.

## MATRIZ DE CORRELACIÓN

En la siguiente matriz se evidencia el nivel de relación entre las estrategias propuestas para la empresa Flores María del Carmen hacia el año 2028, y las perspectivas internas de la organización, según el modelo Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral (Kaplan, s.f).

**Tabla 32. Matriz correlación Flores María del Carmen.**

MATRIZ DE CORRELACION	PERSPECTIVAS			
	Financiera	Procesos internos	Aprendizaje y	Cliente
<b>PROYECTOS ESTRATEGICOS</b>				
Desarrollo de mercado en otros países	X	X	X	X
Diversificación de líneas de producto	X	X	X	X
Inversión en nuevas tecnologías ecoeficientes para la producción de flor de exportación	X	X		X
Implementación del sistema integrado de gestión basado en normas ISO 14001:2015	X	X	X	X
Apalancamiento financiero con establecimientos de crédito	X	X		
Desarrollo de marketing digital basado en publicidad TTL	X	X		X
Retención de talento humano colaborador competente		X	X	X
Alianzas estratégicas con grupos empresariales del sector floricultor en Colombia para acceso a nuevas tecnologías y mercados	X	X		X

Fuente: Elaboración Propia

## MATRIZ AXIOLÓGICA

A continuación, se propone la matriz axiológica para Flores María del Carmen, en la que se encuentran los principios y valores corporativos proyectados al año 2028.

Tabla 33. Matriz axiológica Flores María del Carmen

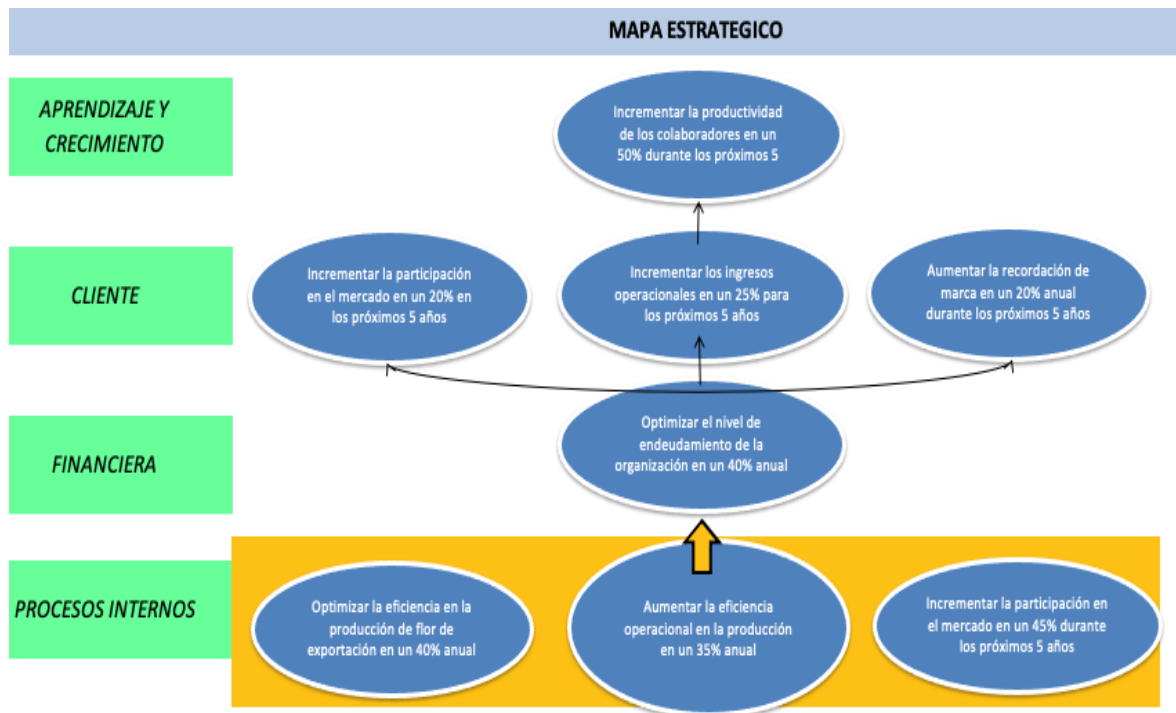
MATRIZ AXIOLÓGICA	ACTORES										TOTAL
	Cientes	Accionistas	Proveedores	Asocolflores	Colaboradores	Entidades financieras	Gobierno Nacional	DIAN	Ministerio de Agricultura	Empresas Exportadoras	
PRINCIPIOS Y VALORES											
Lealtad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Honestidad	X	X	X	X	X	X		X	X	X	9
Transparencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Excelencia	X		X	X	X				X	X	6
Puntualidad	X		X	X	X	X	X	X	X	X	9
Respeto	X	X	X		X	X		X	X	X	8
Compromiso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

Fuente: Elaboración Propia

### MAPA ESTRATÉGICO

En el siguiente esquema, se presenta el mapa estratégico que describe la ruta crítica o estratégica que la empresa Flores María del Carmen debe tener presente para alcanzar su escenario apuesta futuro al año 2028.

**Figura 6. Mapa Estratégico Flores María del Carmen**



Fuente: Elaboración Propia

### MAPA DE PROCESOS

En el siguiente esquema, se encontrará la propuesta de mapa de procesos, necesarios para la implementación de las estrategias corporativas.

**Figura 7. Mapa de procesos Flores María del Carmen**



Fuente: Elaboración Propia

## 12. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO FLORES MARÍA DEL CARMEN 2024-2028

A continuación, se presentan de forma clara cada una de las estrategias que se implementaran en la compañía Flores María del Carmen para el año 2025 con su respectivo presupuesto, es de aclarar que el valor total es por los cinco años.

**Tabla 34. Presupuesto por Estrategia Flores María del Carmen**

<b>Responsable:</b>	Gestión Gerencial.		
<b>Unidad Estratégica:</b>	Flores María del Carmen		
<b>Indicador de éxito global</b>	Margen operacional (utilidad operacional/ventas)		
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
Desarrollo de Mercado en otros países.	Incrementar la participación en el mercado en un 20% en los próximos 5 años.	Gestión Gerencial. Gestión Comercial.	\$ 192.035.000
Implementación del Sistema Integrado de gestión basado en normas ISO 14001:2015	Aumentar la eficiencia operacional en la producción en un 35% anual	Gestión Gerencial. Gestión de Operaciones. Gestión de Calidad.	\$ 26.672.000
Diversificación de Líneas de producto.	Incrementar los ingresos operacionales en un 25% para los próximos 5 años	Gestión Gerencial. Gestión Comercial. Gestión Financiera.	\$ 266.715.000

Inversión en nuevas tecnologías ecoeficientes para la producción de flor de exportación.	Optimizar la eficiencia en la producción de flor de exportación en un 40% anual.	Gestión Gerencial. Gestión de Operaciones. Gestión de compras.	\$ 1.066.860.000
Apalancamiento financiero con establecimientos de crédito.	Optimizar el nivel de endeudamiento de la organización en un 40% anual.	Gestión Gerencial. Gestión Financiera.	\$ 2.667.150.000
Desarrollo de Marketing digital basado en publicidad TTL.	Aumentar la recordación de marca en un 20% anual durante los próximos 5 años.	Gestión Gerencial. Gestión Comercial. Gestión tecnológica.	\$ 37.340.500
Retención de Talento Humano colaborador competente.	Incrementar la productividad de los colaboradores en un 50% durante los próximos 5 años	Gestión Gerencial. Gestión del Talento Humano.	\$ 128.024.000
Alianzas estratégicas con grupos empresariales del sector floricultor en Colombia para acceso a nuevas tecnologías y mercados.	Incrementar la participación en el mercado en un 45% durante los próximos 5 años	Gestión Gerencial. Gestión del Talento Humano.	\$ 106.686.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4.491.482.500</b>

Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias que se presentan a continuación ya tienen una financiación, por lo anterior, no son responsabilidad directa de la organización si no de los socios quienes son los que respaldan la deuda.

**Tabla 35. Presupuesto por Estrategia responsabilidad de los socios**

<b>Responsable:</b>	Gestión Gerencial.		
<b>Unidad Estratégica:</b>	Flores María del Carmen		
<b>Indicador de éxito global</b>	Margen operacional (utilidad operacional/ventas)		
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
Inversión en nuevas tecnologías ecoeficientes para la producción de flor de exportación.	Optimizar la eficiencia en la producción de flor de exportación en un 40% anual.	Gestión Gerencial. Gestión de Operaciones. Gestión de compras.	\$ 1.066.860.000
Apalancamiento financiero con establecimientos de crédito.	Optimizar el nivel de endeudamiento de la organización en un 40% anual.	Gestión Gerencial. Gestión Financiera.	\$ 2.667.150.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.734.010.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta lo anterior, el valor de las estrategias de responsabilidad directa de la organización sería por \$ 757.472.500

La implementación de las estrategias debe generar un incremento directo de los ingresos operacionales de un 30%, en la siguiente tabla se representan los ingresos del año 2020 al 2023 y su proyección al año 2028

**Tabla 36. Ingresos Flores María del Carmen. 2020 – 2023**

<b>AÑO 2020</b>	<b>2021</b>	<b>2023</b>
\$336.370.000	\$472.972.000	\$586.104.000

Fuente: Elaboración Propia con base en estados financieros (Flores María del Carmen)

**Tabla 37. Proyección de Ingresos 2024 – 2028**

<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>TOTAL</b>
\$625.000.000	\$718.750.000	\$826.562.500	\$950.546.875	\$1.093.128.906	\$4.213.988.281

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al financiamiento del plan estratégico la compañía Flores María del Carmen, se accederá a un crédito empresarial con la entidad Bancaria Banco Davivienda, a continuación, se presentan los datos del crédito y e amortización.

Valor del crédito: \$ 757.472.500

Tasa de interés: DTF + 3% M.V.

Tasa mensual: 19,5% E.A

Plazo en meses: 60

Frecuencia de pago: Mensual

Períodos de gracia: 0

Tipo de cuota: Variable

La compañía Flores María del Carmen, debe identificar si el pago de interés por implementar las estrategias es muy alto, para tal fin se utiliza una fórmula de indicadores de endeudamiento financiero que se conoce como “impacto de la carga financiera”

**Tabla 38. Indicadores financieros proyectados**

VENTAS					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
\$625.000.000	\$718.750.000	\$826.562.500	\$950.546.875	\$1.093.128.906	\$4.213.988.281
PAGO DE INTERESES					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
\$12.941.490	\$10.091.987	\$6.708.182	\$4.392.979	\$1.543.475	\$95.428.335
INDICADOR FINANCIERO CARGA FINANCIERA					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
2,07%	1,40%	0,81%	0,46%	0,14%	1,49%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede identificar que el interés pagos para cada uno de los años representa menos de un 3% del total de ingresos que se desean proyectar en la compañía, lo que indica que es una muy buena oportunidad el proceso de implementación del plan estratégico.

Para evaluar la inversión financiera se acude a los indicadores de la tasa interna de retorno y el valor presente neto, a continuación, se presenta el cálculo de estos.

**Tabla 39. Evaluación Financiera Plan Estratégico**

CÁLCULO del VPN y la TIR						
Inversión	757.472.500					
	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja (neto anual)	-757.472.500	268.750.000	309.062.500	355.421.875	408.735.156	470.045.430

Tasa de descuento	15,45%
V.P.N a cinco años	359.019.574
T.I.R a cinco años	38,90%

Fuente: Elaboración Propia

La T.I.R hace que el valor presente neto sea igual a cero, es decir que reduce a cero los ingresos y los egresos del proyecto, incluyéndose la inversión inicial que se realizara, como la tasa resultante es superior a la del mercado y el V.P.N es mayor que cero; quiere decir que financieramente la implementación del plan estratégico es viable.

## CONCLUSIONES

Desarrollando cada uno de los objetivos del proyecto, se puede concluir en primer lugar, que la empresa Flores María del Carmen se enfrenta a un sector industrial complejo, dinámico y con fuertes barreras, en el que se hace indispensable que la organización provoque estrategias adaptativas y de supervivencia importantes, las cuales le garanticen posicionarse efectiva y eficazmente en la región área de influencia. De hecho, se deben fortalecer algunos factores críticos de éxito, que al momento del análisis organizacional se identificaron como debilidades, tales como la toma de decisiones, la ineficiencia en el control y gestión de los deudores y la capacidad instalada para la elaboración del producto, la cual es limitada para aumentar la producción.

Teniendo en cuenta el análisis estructural de las variables estratégicas, se pudo concluir que el sistema de variables es estable, por cuanto los 20 factores de cambio identificados pertenecen a las 5 regiones del mapa de influencias y dependencias resultantes del análisis MICMAC, distribuidos de manera proporcional. De esta manera, se procede al diseño de los escenarios futuros posibles para la empresa de Flores María del Carmen, para el año 2028, se pudo establecer que de acuerdo al comportamiento y dinamismo de las variables estratégicas, y las tendencias a futuro, el escenario apuesta consiste en la hipótesis de futuro denominada “LO MEJOR PARA TODOS” , lo cual implicará que las variables agrupadas tanto en el campo direccionador “Direccionamiento y Gestión de las Finanzas” como “Cambios demográficos, tecnológicos y control gubernamental” , tendrán un comportamiento positivo y favorable para el crecimiento de la organización.

En lo que respecta al plan de acción, se pudo establecer que la propuesta de 24 indicadores de gestión, 8 metas y 8 objetivos estratégicos, que garantizarán un control y mayor efectividad en la implementación de las estrategias funcionales de la empresa, las cuales guardan una estrecha vinculación con el escenario apuesta elegido para el año 2028. Por tal motivo, las estrategias formuladas permiten dar respuesta a las preguntas: ¿Qué podría hacer?, ¿qué puedo hacer?, ¿qué debería hacer?, ¿qué quiero hacer? y ¿qué decido hacer?

Se puede concluir que la viabilidad financiera del plan estratégico corporativo propuesto para la empresa Flores María del Carmen, cuyo horizonte de tiempo está contemplado en el periodo 2024-2028, que el monto de la inversión se recupera financieramente, con una tasa interna de retorno del 38,9% óptima, estando 23 puntos por encima de la tasa de descuento que garantiza la rentabilidad de la inversión para los socios y principales inversionistas de la compañía.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con las estrategias propuestas y el escenario apuesta elegido, se sugiere las siguientes recomendaciones:

Los Socios de la empresa Flores María del Carmen deberían socializar el plan estratégico a todos los clientes internos de la organización, utilizando medios de divulgación tales como redes sociales, capacitaciones y jornadas de sensibilización, con el fin de generar un mayor sentido de compromiso con la implementación de las estrategias propuestas, para construir el escenario apuesta elegido.

Por otra parte, para garantizar la implementación efectiva del plan estratégico propuesto para el horizonte de tiempo 2024-2028, se requiere desarrollar un proceso estratégico que involucre etapas tales como la reflexión, análisis, decisión, evaluación y puesta en práctica de las estrategias formuladas, sensibilizando a su vez a todos los colaboradores de la organización, en todos los niveles jerárquicos (nivel corporativo, nivel de negocio y nivel funcional)

Para finalizar se recomienda una implementación efectiva, ya que, en materia de inversión de más de 700 millones de pesos colombianos, es la mejor alternativa que puede tener la empresa Flores María del Carmen para consolidar sus ventajas competitivas y fortalecer su modelo de negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Facatativá. (2018). <http://www.facatativa-cundinamarca.gov.co>.  
Obtenido de <http://www.facatativa-cundinamarca.gov.co>: <http://www.facatativa-cundinamarca.gov.co/municipio/nuestro-municipio-mapas-y-territorios>

Betancourt, B. (2014). Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

David, F. (2017). Conceptos de Administración Estratégica: Decimoquinta edición. Bogotá D.C: Pearson.

Mendoza, J (2015). Decisiones Estratégicas: Macro administración. Primera Edición: Ediciones de la U

Mojica, F. (2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica.

Obtenido de Disponible En:

<http://www.umng.edu.co/documents/63968/77289/RMed2006art15.pdf>

Universidad Militar Nueva Granada: Bogotá D.C

SERNA, H. (2014). Gerencia Estratégica: Undécima Edición. Bogotá D.C: 3R Editores.

Thompson, A (2018). Administración Estratégica: Teoría y Casos. Segunda Edición Internacional: Mc Graw Hill.

<https://www.metroflorcolombia.com/agronomia-ciencia-e-innovacion-tecnologica-en-la-floricultura/>

Actualícese (2022). Dian Liberó reporte de Terceros por el Año Gravable. Tomado de: <https://actualicese.com/dian-libero-reporte-de-terceros-de-exogena-para-personas-naturales-por-el-ano-gravable-2021/>

Asocolflores (2007). Guía Ambiental para la Floricultura. Ministerio del Medio Ambiente.

Banco Mundial (2022). Data e Indicadores. Tomado de: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CN.-CO>

Banco Santander (2021). Innovación Tecnológica: qué tipos existen y cuáles son sus beneficios. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/innovacion-tecnologica.html>

BBVA (2021). La Pandemia Afectó los Hábitos de Consumo de los colombianos. <https://www.bbva.com/es/co/la-pandemia-afecto-los-habitos-de-consumo-de-los-colombianos/>

Claro (2019). ¿Qué son las TIC? Y ¿Por qué son tan importantes? Recuperado de: <https://www.claro.com.co/institucional/que-son-las-tic/>

Colombia AS (2022). Reforma Tributaria ¿Qué va a Pasar con el Día Sin IVA? Tomado de: <https://colombia.as.com/actualidad/reforma-tributaria-que-va-a-pasar-con-el-dia-sin-iva-n/>

DANE (2020). Esperanza de Vida. Tomado de: [https://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=853&Itemid=28&phpMyAdmin=3om27vamm65hhkhrtgc8rrn2g4#:~:text=Fecundidad%2C%20mortalidad%20y%20esperanza%20de%20vida&text=La%20esperanza%20de%20vida%20\(que,a%C3%B1os%20m%C3%A1s%20que%20los%20hombres.](https://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=853&Itemid=28&phpMyAdmin=3om27vamm65hhkhrtgc8rrn2g4#:~:text=Fecundidad%2C%20mortalidad%20y%20esperanza%20de%20vida&text=La%20esperanza%20de%20vida%20(que,a%C3%B1os%20m%C3%A1s%20que%20los%20hombres.)

Deloitte (2020). ¿Qué es la industria 4.0? Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>

Dynamics Microsoft (2019). ¿Qué es ERP? <https://dynamics.microsoft.com/es-es/erp/define-erp/>

El Empleo (2022) Reforma Laboral del Gobierno Petro se Llevará Cabo en el 2023. Tomado de: <https://www.elempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/la-reforma-laboral-del-gobierno-petro-se-llevara-cabo-en-el-2023-6928>

El Espectador (2022). Hablar de Sostenibilidad Social Empresarial. Tomado de: <https://www.elespectador.com/contenido-patrocinado/hablar-de-sostenibilidad-desde-la-responsabilidad-social-empresarial/>

EOI (2014). Responsabilidad Social Empresarial. Tomado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>

<https://javeriana.edu.co/hoy-en-la-javeriana/los-beneficios-en-salud-luego-del-covid-19/>

La República (2022). Los Planes Comerciales con la Reapertura Fronteriza entre Venezuela y Colombia. Tomado de: <https://www.larepublica.co/economia/los-planes-comerciales-con-la-reapertura-fronteriza-entre-venezuela-y-colombia-3454855>

Marketing Digital MD (2020). Marketing Digital. Tomado de: <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital>

Min Salud (2021). Datos – Grupos Étnicos. Tomado de: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Paginas/grupos-etnicos.aspx>

Noticias RCN (2022). ¿Qué le espera al agro tras la apertura de la frontera? Tomado de: <https://www.noticiasrcn.com/economia/que-le-espera-al-agro-tras-la-apertura-de-la-frontera-430051>

Portafolio (2022). Petro Ratifica Gobierno del Cambio en la Primera Reunión. Tomado de: <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/petro-ratifica-gobierno-del-cambio-en-la-primera-reunion-571966>

Presidencia de Colombia (2021). Población de Colombia es de 48,2 Millones Habitantes Según DANE. Tomado de: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190704-Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes-segun-DANE.aspx#:~:text=La%20mayor%20poblaci%C3%B3n%20en%20Colombia,con%20un%208%2C4%25.>

RVTC (2022). Conoce las modalidades de trabajo en Colombia. Tomado de: <https://www.radionacional.co/actualidad/judicial/modalidades-de-trabajo-en-colombia-nuevos-tipos-de-teletrabajo>

Césame (2021). ¿Qué es el Código Sustantivo de Trabajo y Cómo Afecta a las Empresas? Tomado de: <https://www.sesamehr.co/blog/que-es-el-codigo-sustantivo-del-trabajo-y-como-afecta-a-las-empresas/>

Suárez Betancourt, et al. (2012). Modelo de administración del conocimiento aplicado a enseñanza-aprendizaje por medio de dispositivos móviles. Innovación educativa (México, DF), 12(58), 151-165. Recuperado en 08 de octubre de 2022, de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-26732012000100009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732012000100009&lng=es&tlng=es)

SuperSociedades (2018). Funciones y Deberes. Tomado de: [https://www.supersociedades.gov.co/nuestra\\_entidad/Paginas/Funciones-y-Deberes.aspx](https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Paginas/Funciones-y-Deberes.aspx)

Valora Analitik (2022). Reforma Tributaria Estudia la DIAN en Colombia. Tomado de: <https://www.valoraanalitik.com/2022/10/07/reforma-tributaria-penas-estudia-la-dian-en-colgombia/>

INFORME DE RESULTADOS Censo de Fincas Productoras de Flores En 28 municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca 2009 soto, A (junio 2010) [www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/flores/Informe resultados 2009.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/flores/Informe_resultados_2009.pdf)

Cifuentes L, Laborde, A, M (2017) Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las pymes del sector floricultor del Oriente antioqueño con el TLC entre Colombia y Corea del Sur <https://repositorio.esumer.edu.co>.

Ministerio de agricultura. (diciembre 2020) Cadena de flores y follajes <https://sioc.minagricultura.gov.co>.

Villalobos, I, D – Villalobos, M Análisis del impacto ambiental de la flor cultivos en Cundinamarca: una perspectiva económica, (agosto 2018) <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co>

Ávila, M, (octubre 2018) METROFLOR-AGRO, floricultura y su dimensión humana <https://www.metroflorcolombia.com/la-floricultura-y-su-dimension-humana/>

E. Reyes, G. (2021). Problemas estructurales del sector agrícola y subsidio recurrente a otros sectores económicos. Revista de Ciencias Sociales, 503 - 516. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022767010.pdf>

EAFIT. (01 de abril de 2019). ¿Cuáles son los retos del sector floricultor colombiano? *EAFIT* *NOTICIAS*, <https://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2019/cuales-son-los-retos-del-sector-floricultor-colombiano>

PROCOLOMBIA exportaciones turismo e inversiones marca país cómo funciona el sector floricultor en Colombia febrero 2019, <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/como-funciona-el-sector-floricultor-en-colombia>

Estudio de la agroindustria de las flores en Colombia y la creación de una empresa productora de flores de corte. Cárdenas, M, Rodríguez, M, (octubre 2011) <https://intellectum.unisabana.edu.co>

Aspectos sociales de la floricultura colombiana boletín No19 Uribe, M, (noviembre 2020), universidad de Antioquia. <http://www.udea.edu.co>.

Superintendencia de sociedades, Desempeño del sector floricultor (junio 2016)<https://www.supersociedades.gov.co>.

Vega, J (octubre 2018), “Un buen ejemplo de la economía naranja es la floricultura”: ASOCOLFLORES, <https://www.larepublica.co/economia/un-buen-ejemplo-de-la-economia-naranja-es-la-floricultura-asocolflores>.

Cruz, A (diciembre 2020) Según la agencia de información laboral AIL <https://ail.ens.org.co/opinion/el-trabajo-en-el-sector-de-las-flores>

Ventas históricas de flores (enero 2022) <https://www.portafolio.co/economia/finanzas>

El tiempo, octubre 2021, ¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2022?, <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>

Pardo, F, 2014, estado del arte de la Poscosecha de flores en Colombia <https://repositorio.unal.edu.co/>

El silencioso milagro económico de las flores febrero 2018, LR la república <https://www.larepublica.co>

Cadena de las flores, febrero 2020, dirección de cadenas agrícolas y forestales, ministerios de agricultura <https://sioc.minagricultura.gov.co>